

**PLAN DE MERCADEO ESTRATÉGICO PARA  
“PRODECAÑA SAN DIEGO”**

**ANGELICA MARIA GOMEZ LEAL  
JULIETH MUÑOZ RESTREPO**

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE OCCIDENTE  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
PROGRAMA DE MERCADEO Y NEGOCIOS INTERNACIONALES  
SANTIAGO DE CALI  
2006**

**PLAN DE MERCADEO ESTRATÉGICO PARA  
“PRODECAÑA SAN DIEGO”**

**ANGELICA MARIA GOMEZ LEAL  
JULIETH MUÑOZ RESTREPO**

**Pasantia para optar al Titulo de  
Profesional en Mercadeo y Negocios Internacionales**

**Director académico:  
JESÚS MARIA PLATA FRANCO  
Economista M.B.A.  
Docente hora cátedra**

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE OCCIDENTE  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
PROGRAMA DE MERCADEO Y NEGOCIOS INTERNACIONALES  
SANTIAGO DE CALI  
2006**

**Nota de aceptación:**

**Aprobado por el Comité de Grado en cumplimiento de los requisitos exigidos por la Universidad Autónoma de Occidente para optar el título de profesionales en mercadeo.**

**ÁNGELA BELTRÁN**

---

**Jurado**

**HENRY ROJAS**

---

**Jurado**

**Santiago de Cali, 4 de Mayo de 2006**

## CONTENIDO

	Pág.
<b>RESUMEN</b>	10
<b>INTRODUCCION</b>	12
<b>1. FASE I – CONCEPTUAL</b>	13
1.1 TEMA GENERAL	13
1.2 TEMA ESPECÍFICO	13
1.3 DEFINICION DEL PRODUCTO	13
1.4 MARCO DE REFERENCIA	15
1.4.1 Marco teórico	15
1.4.2 Marco legal	15
1.5 METODOLOGÍA	16
<b>2. FASE II – INFORMACIÓN</b>	18
2.1 ANTECEDENTES – HISTORIA	18
2.2 MATRIZ DE INTERACCIÓN	18
2.2.1 Las 4p´s de la empresa “Prodecaña San Diego”	18
2.2.1.1 Producto	18
2.2.1.2 Promoción	19
2.2.1.3 Precio	20
2.2.1.4 Plaza	20
2.2.2 Las 4cs de la empresa “Prodecaña San Diego”	20
2.2.2.1 Compañía	20
2.2.2.2 Clima	20
2.2.2.3 Clientes	20
2.2.2.4 Competencia	21
2.3 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	21
<b>3. FASE III – ANÁLISIS</b>	22
3.1 ANÁLISIS SITUACIONAL INTERNO	22
3.1.1 La empresa y su función	22
3.1.2 Definición del negocio	22

3.1.3 Misión	22
3.1.4 Visión	22
3.1.5 Valores	22
3.1.6 Evaluación del desempeño	23
3.2 ANÁLISIS SITUACIONAL EXTERNO	24
3.2.1 Análisis del medio ambiente externo	24
3.2.1.1 Económico y social	24
3.2.1.2 Cultural	25
3.2.1.3 Tecnológico	26
3.2.1.4 Político	26
3.2.2 Análisis del medio ambiente competitivo	26
3.2.3 Descripción de la competencia	28
3.2.4 Barreras de entrada	29
3.2.5 Productos sustitutos	29
3.2.6 Análisis de clientes / usuarios	30
3.3 EL PROBLEMA	31
3.3.1 Planteamiento del problema	31
3.3.2 Formulación	31
3.3.3 Justificación (consecuencias actuales y futuras)	31
3.4 Objetivos	32
3.4.1 Generales	32
3.4.2 Específicos	32
3.4.3 Alcance	32
<b>4. FASE IV – DIAGNOSTICO</b>	33
4.1 ANÁLISIS DE PARTICIPACIÓN RELATIVA EN EL MERCADO	33
4.2 ANÁLISIS DOFA DE LA EMPRESA (ENLACE 4CS POR 4PS)	33
4.3 VENTAJA COMPETITIVA	36
4.4 FACTORES CLAVES DEL ÉXITO	36
<b>5. FASE V - FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS</b>	37
5.1 BASES DE FORMULACIÓN	37
5.1.1 Formulación del problema	37

5.1.2 Objetivo general	38
5.1.3 Alcance	38
5.1.4 Conclusión DOFA para la empresa	38
5.1.5 Ventaja competitiva	39
5.1.6 Factores claves de éxito	40
5.2 PLANTEAMIENTO DE NUEVAS OPORTUNIDADES	40
5.2.1 Alternativas	40
5.2.2 Selección y definición del mercado objetivo resultante.	46
5.2.3 Microsegmentación del mercado	46
5.2.3.1 Geográfica	46
5.2.3.2 Demográfica	46
5.2.3.3 Psicográfica	46
5.2.3.4 Conductual	46
5.3 OPCIONES ESTRATÉGICAS	47
5.3.1 Esquematización de las opciones estratégicas corporativas	47
5.3.1.1 Selección y justificación	48
5.3.2 Esquematización de las opciones estratégicas operativas	48
5.3.2.1 Selección, justificación y táctica	48
<b>6. FASE VI - GESTIÓN DEL PLAN</b>	<b>52</b>
6.1 PROCESO DE EJECUCIÓN DE ESTRATEGIAS	52
6.1.1 Implementación	52
6.1.2 Control	52
6.1.3 Evaluación	52
6.1.4 Costos / presupuesto de las estrategias	53
<b>7. CONCLUSIONES</b>	
<b>8. RECOMENDACIONES</b>	
<b>BIBLIOGRAFIA</b>	
<b>ANEXOS</b>	

## LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Matriz de participación relativa	27
Tabla 2. Análisis Dofa de las 4 Ps	34
Tabla 3. Análisis Dofa de los 4 Cs	35
Tabla 4. Análisis matriz Dofa de Prodecaña San Diego	39
Tabla 5. Análisis competitivo	40
Tabla 6. Selección de alternativas	45
Tabla 7. Presupuesto implementación de estrategias	53

## LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Matriz de Boston	27
Figura 2. Dimensiones del Mercado de Referencia	41
Figura 3. Vertientes y Opciones Estratégicas Básicas	47
Figura 4. Marketing Mix	48



## LISTA DE ANEXOS

	Pág.
Anexo A. Contenido vitamínico de la panela.	58
Anexo B. Fotografías (Prodecaña San Diego).	59
Anexo C. Organigrama (Prodecaña San Diego).	62
Anexo D. Reporte de ventas por zonas año 2005.	63
Anexo E. Recurso humano, tecnológico (Maquinaria y equipo).	67
Anexo F. Fotografías del nuevo montaje de planta (Trapiche el Trébol).	69
Anexo G. Cuadro de evaluación de desempeño.	72
Anexo H. Fotografías trapiche el Trebol (Planta y Producto).	75
Anexo I. Matriz Dofa y marketing mix (trapiche el Trébol).	76
Anexo J. Selección del mercado de referencia.	79
Anexo K. Estrategías corporativas.	80
Anexo L. Fotografías moldes para la panela cuadrada y cono.	82
Anexo M. Fotografías panela granulada	83
Anexo N. Ficha técnica de la panela granulada.	84
Anexo Ñ. Diseños mecánicos para la producción de panela granulada.	85
Anexo O. Diseño de encuesta	88

## RESUMEN

La empresa Prodecaña San Diego está enfrentando muchos retos tanto en su estructura interna como la externa. Con la continua evolución del sector panelero en Colombia, la empresa se ve en la obligación de lograr mayor competitividad con el desarrollo de nuevos productos con mayor amplitud en los mercados en las diferentes regiones que componen el territorio nacional. Se espera que con la aplicación de nuevos conocimientos de mercadeo estratégico, la empresa pueda lograr un mayor reconocimiento y cobertura del mercado.

San Diego es una empresa comprometida con sus clientes en especial con los supermercados y graneros del eje cafetero, pues su producción en casi un 90% es distribuida a esta región, se espera que con la amplitud de nuevos conocimientos en mercadeo y la incorporación estructurada de las áreas funcionales que debe tener una empresa; se logre un mayor control de todas las actividades que se ejecutan.

La competencia en el sector es un poco ardua ya que existen aproximadamente alrededor de 470 trapiches productores de panela, entre grandes y de ladera, de los cuales el 90% elaboran panela pura, con una producción al año entre 48.000 y 55.000 toneladas que se venden en el departamento y abastecen algunas partes del Eje Cafetero y Antioquia. Todas estas empresas en su gran mayoría carecen de tecnología lo cual indica que no tiene un alto nivel de producción con los debidos estándares de calidad; San Diego a pesar de ser una empresa que cuenta con un nivel aceptable tecnológicamente, le falta diversificar sus productos haciendo uso de su tecnología; es decir, muchas empresas del sector panelero no cuenta con la tecnología de San Diego, pero si tiene un amplio portafolio de productos derivados de la panela circulando en el mercado.

Gracias a la obtención de tecnología sus ventas se han incrementados en los últimos cinco años en un 65%, lo que quiere decir que tan solo con la panela tradicional de 500gr se tiene un crecimiento relativamente alto equivalente en un 0.68 %, pero podría ser mayor aun si se pone en la vanguardia de sacar nuevas presentaciones al mercado nacional e internacional y competir con las empresas mas grandes en el territorio Colombiano, en tal caso llegar al punto de ser un producto de exportación. Su capacidad es propicia para sacar provecho del negocio, pues la inversión requerida para la implementación de las áreas funcionales y así mismo la diversificación de productos tanto en sus presentaciones como en sus nuevas líneas en especial la panela pulverizada con sabores se encuentran en promedio de \$ 7.050.000.; distribuidas en maquinaria mas eficiente para la producción de panela pulverizada con sabores y la adquisición de nuevos moldes par las diversas presentaciones; los cuales serán propicia para que la empresa saque ventaja frente a los competidores del

ramo alcanzando los estándares de exigencia del mercado y logrando mayor competitividad en el sector panelero.

**Comentario:** La panela con sabores ya se encuentra en el mercado, pero la gente no lo reconoce, ya que en base a la realización de encuestas sobre el desarrollo de nuevos sabores, se llegó a la conclusión de que en un 98% de los encuestados no conocían ni sabían del producto.

Es necesario concluir que la empresa enfrenta un desorden en su estructura interna, ya que no cuenta con bases administrativas en el manejo de una empresa con la proyección que ellos tiene en mente; conocimientos sobre la continua evolución del mercado y las exigencias de los consumidores se han convertido en el retroceso de su crecimiento como empresa; pues se dedican mas a producir que a vender.

Es recomendable inyectarle mas dinero al negocio, pues si se aprovecha todos los recursos con los que se cuenta, en algunos años San Diego será uno de los primeros en llevar la vanguardia tanto en productos, calidad, satisfacción y cobertura del mercado nacional e Internacional; ampliando cada vez mas su visión y la perspectiva del negocio.

## INTRODUCCION

El mercado esta en continuo cambio, y los clientes se vuelven cada vez mas exigentes a la hora de comprar un producto, por esto y mucho mas el mundo cada día es mas competitivo; por lo anterior, las empresas deben comenzar a aplicar una nueva mentalidad de negocio y competencia en busca de calidad, por medio del diseño e implementación de una estrategia de mercadeo bien definida, relacionada con la asignación de recursos que sean escasos para la empresa y de los que se desea obtener un rendimiento o utilidad. También ayuda a la toma de decisiones que relaciona la situación actual de una empresa con la situación deseada para ella en el largo plazo, fijando metas a alcanzar y especificando los mejores caminos para ello.

Para que las compañías estén preparadas a continuos cambios del mercado, y respondan de manera inmediata a sus requerimientos, es indispensable que conozcan mejor sus productos o servicios, determinar cuales son sus objetivos y metas, plantear estrategias para enfrentar a la competencia, y familiarizar al personal con los objetivos de la compañía.

Es importante aprovechar valiosas herramientas como el mercadeo estratégico, pues su finalidad es orientar la empresa hacia las oportunidades económicas atractivas para ella, es decir, completamente adaptadas a sus cursos y a su saber-hacer, y que ofrecen un potencial de crecimiento y rentabilidad. El mercadeo estratégico trata de escoger el mercado, la meta y la creación y mantenimiento de la mezcla de mercadeo que satisfaga las necesidades del consumidor con un producto o servicio específico; para que empresas como PRODECAÑA SAN DIEGO, crezcan y sobrevivan en este escenario cada vez mas competente.

PRODECAÑA SN DIEGO desea implementar un plan de mercadeo estratégico con el fin de tener mayor amplitud sobre como ejercer eficientemente el mercadeo dentro de la empresa, ya que esto le permite adquirir mayor organización y control sobre las actividades que se realizan en el área de mercadeo.

## 1. FASE I – CONCEPTUAL

Se tuvieron en cuenta los conceptos básicos del mercadeo para la elaboración del proyecto de pasantía.

### 1.1 TEMA GENERAL

**Mercadeo estratégico:** Es la función cuya finalidad es aumentar la base de clientes orientando a la empresa hacia las oportunidades económicas atractivas para ella, es decir, completamente adaptadas a sus cursos y a su saber-hacer, y que ofrecen un potencial de crecimiento y rentabilidad. El mercadeo estratégico trata de escoger el mercado, la meta y la creación y mantenimiento de la mezcla de mercadeo que satisfaga las necesidades del consumidor con un producto o servicio específico.

### 1.2 TEMA ESPECÍFICO

**Plan de mercadeo estratégico:** Para ser exitoso en la implementación de un plan de mercadeo estratégico, hay que ser muy claro en la misión y visión del negocio, con orientación a servir al cliente actual y potencial. La debida investigación de mercado, la penetración y desarrollo del mercado la adecuada segmentación objetivos claros y alcanzables, tácticas ejecutables, programas y presupuestos que conlleven a la adecuado seguimiento al desempeño y las acciones correctivas en tiempo y orden son la clave del éxito.

Mercadeo estratégico coloca al consumidor en el centro de la organización esta es la única forma de lograr mantener la base de clientes de cualquier empresa y poder subsistir en un mercado cada vez mas competitivo con creciente abanico de posibilidades, con acceso ilimitado a información alrededor del mundo.

### 1.3 DEFINICION DEL PRODUCTO

**Panela:** La panela es un producto obtenido de la evaporación de los jugos de la caña y la consiguiente cristalización de la sacarosa que contiene minerales y vitaminas. Esta se puede utilizar para la industria alimenticia en la fabricación de productos alimenticios, además como proveedora de insumos para otras industrias y para la industria farmacéutica. Conserva todos los nutrientes de la caña de azúcar.

### **La panela se puede utilizar en la preparación de:**

- Bebidas refrescantes (con limón y naranja agria).
- Bebidas calientes (café, chocolate, aromáticas y té).
- Teteros.
- Salsa para carnes y repostería.
- Conservas de frutas y verduras.
- Edulcorar jugos.
- Tortas, bizcochos, galletas y postres.
- Mermeladas.
- La cocina de platos típicos.

Otros usos de la panela:

- Cicatrizante.
- Malestares de los resfriados y gripas.

### **Información nutricional de la panela:**

- El azúcar sacarosa es el principal constituyente de la Panela, con un contenido que varía entre 75 y 85% del peso seco. También contiene glucosa y fructuosa en menor medida.
- Aporta entre 310 y 350 calorías, por cada 100 gramos de Panela.
- Aporta cantidades apreciables de vitaminas A, algunas del grupo B, C, D y E. En el anexo A se denota claramente el contenido vitamínico de la panela.
- Respecto a los minerales destacan entre otros el calcio, hierro, potasio, fósforo, magnesio, cobre, zinc y manganeso. La Panela contiene 5 veces más minerales que el azúcar moreno y 50 veces más minerales que el azúcar blanco.

### Otros nombres con que se conoce la panela en el mundo:

- **Chancaca** - México, Perú y Chile
- **Piloncillo** - Costa Rica
- **Papelón** - Venezuela y algunos países de Centroamérica
- **Rapadura** - Cuba, Brasil, Bolivia y Ecuador
- **Gur** - La India
- **Muscovado Sugar** - Filipinas
- **Jaggery y Khandsari** - Sur del Asia
- **Black Sugar** - Japón y Taiwan
- **Papadura** - Algunos países de América Latina

## 1.4 MARCOS DE REFERENCIA

**1.4.1. Marco teórico.** Se tomo como texto guía el libro de “Marketing Estratégico” enfoque de toma de decisiones del autor Walter Boyd Mullins Larréché; pues participa de sus conocimientos llevando a conducir a un nuevo significado de marketing estratégico.

“El plan de mercadeo estratégico se basa en la toma de decisiones estratégicas útiles para la diferenciación de productos, captación de nuevos clientes y nuevos mercados”.

**1.4.2. Marco legal.** Se refiere a la indicación de los aspectos de orden legal como:

- La Ley 40 de 1.990 en la cual “se dictan las normas para la protección y desarrollo de la producción de la panela y se establece la cuota de Fomento Panelero” del Congreso de la República.
- El decreto No. 1.999 de 1.991, “en el cual se reglamenta la Ley 40 de 1.990”, del Ministerio de Agricultura.

- El decreto 719 de 1.995, “en el cual se hacen modificaciones al decreto 1.999 del 1.995” del Ministerio de Agricultura.
- La Norma ICONTEC No. 1311 segunda revisión 1.990-03-06, “en el cual se establecen los requisitos que debe cumplir la panela destinada para el consumo humano”.  
El conocimiento y cumplimiento de la legislación, representará un beneficio global que involucra a productores, comercializadores y consumidores.

## 1.5 METODOLOGIA

Para la realización del estudio, se tuvieron en cuenta algunas fases de gran importancia para el desarrollo de un plan de mercadeo estratégico.

- En la fase uno llamada fase conceptual, se describen aspectos generales de conceptos significativos para una empresa la cual desea aplicar un plan de mercadeo tomando como base marcos de referencia teóricos y legales.
- En la fase dos llamada fase de información, se indaga sobre aspectos generales de la empresa, recopilando datos históricos y actuales; y analizando el marketing mix de manera general, lo cual conduce que a través de la información recopilada se detecten algunas falencias o problemas que presenta la empresa actualmente.
- En la fase tres llamada fase de análisis, se encuentra dividida en cuatro temarios: El primero es un análisis profundo sobre el ambiente interno de la compañía, identificando la función de la empresa, como se encuentra definido el negocio, su misión y visión. El segundo es sobre el ambiente externo, tomando en cuenta variables de carácter económico, social, tecnológico, político y cultural; que intervienen en el funcionamiento del negocio; además de la realización de un análisis comparativo (matriz de participación relativa) en donde se enfrentan las ventas de la empresa con respecto a sus competidores. Se evalúan las barreras de entrada, los productos sustitutos de la panela, los clientes potenciales y actuales y por ultimo se realiza una breve descripción del competidor más cercano en este caso el (trapiche El Trébol). En el tercero se realiza un análisis global sobre el problema en general, los antecedentes, los síntomas y causas llevan a la especificación del problema principal que enfrenta la compañía; de allí se determina tanto las consecuencias actuales como las futuras que se puedan generar al no aplicar correctivos a dicho problema. En el cuarto se enmarcan ya los objetivos tanto generales como específicos para la solución del principal



problema que tenga la compañía, acompañado de un alcance y metas, para el logro de dichos objetivos.

- En la fase cuatro llamada fase de diagnóstico, se realiza unas breves conclusiones sobre el resultado del análisis de la participación de relativa de mercado, del DOFA de la empresa, los factores claves de éxito (activos tangibles e intangibles) y la ventaja competitiva que tiene la empresa con respecto a la competencia.
- En la fase cinco llamada fase de formulación de estrategias, se encuentra dividida en tres temarios: El primero es un resumen sobre los temas anteriormente mencionados. El segundo es el planteamiento de nuevas oportunidades del mercado, allí se analizan las alternativas, la viabilidad, la macro segmentación y micro segmentación. El tercer tema son las esquematizaciones de las opciones estratégicas corporativas como operativas.
- En la fase seis llamada fase de gestión del plan, se llega al proceso de ejecución de las estrategias allí se determinan, la implementación, el control, la evaluación, costo y presupuesto de la implementación y ejecución de las estrategias.
- Por último se plantean conclusiones y recomendaciones, útiles para la empresa con relación los resultados obtenidos en la realización del plan de mercadeo estratégico. Se exponen las referencias bibliográficas y se anexan cuadros y figuras resultantes del trabajo desarrollado.

## 2. FASE II – INFORMACIÓN

### 2.1 ANTECEDENTES – HISTORIA

En el año de 1980, don Rubén Cuartas Gallego fundó una industria panelera llamada TRAPICHE SAN DIEGO, que, como era tradicional, realizaba su producción en forma artesanal y por más que quince años sus procesos de producción no presentaron cambios notables.

Al ver la gran demanda del mercado y la industrialización de productos derivados de la caña de azúcar, el TRAPICHE SAN DIEGO surge con nuevas perspectivas en desarrollos tecnológicos para transformarse en **PRODECAÑA SAN DIEGO**.

Localizada en el municipio de San Pedro en el departamento del Valle del Cauca (Colombia – Sur América), esta empresa pionera en la industrialización de productos derivados de la caña de azúcar tales como la panela, jugo deshidratado de caña y miel de caña entre otros, es ahora, después de más de cinco años de su primera transformación, una empresa muy sólida, con más de ochenta empleados y sirve como punto de apoyo para la zona centro de la región.

Ahora con proceso de producción mejorado, PRODECAÑA SAN DIEGO muestra al mercado nacional e internacional, productos de excelente calidad con los más estrictos controles.

En el anexo B se muestra fotografías de las instalaciones de Prodecaña San Diego.

### 2.2 MARKETING MIX

Es la combinación de variables conocidas como elementos del marketing. También llamadas las 4 “P’s”: producto, precio, promoción y plaza.

**2.2.1. Las 4p’s de la empresa “prodecaña san diego”.** A continuación se hará una descripción detallada de cada uno de los elementos del marketing mix que se manejan en Prodecaña San Diego.

**2.2.1.1. Producto.** Panela sólida en presentación de 500gr la unidad; empaque en bolsa de papel Craft con 48 unidades.

### 2.2.1.2. Promoción

- **Publicidad.** En ocasiones se realiza la publicidad a través de la prensa regional (El País) en la ciudad de Cali; en la emisora guasca stereo, directorios telefónicos, proveedores institucionales (Publicar) en la ciudad de Pereira. Próximamente se pautara en el directorio Pymes Exportadoras.

El presupuesto anual en publicidad es de \$25.000.000 aproximadamente, el cual se encuentra distribuido en diferentes medios anunciados anteriormente.

La empresa cuenta también con una página Web: [www.prodecana.com](http://www.prodecana.com), la cual muestra los antecedentes de la empresa, los productos y es un medio de contacto para realizar pedidos o consultas.

- **Propaganda.** El Ministerio de Agricultura aporó \$1.000 millones de pesos para adelantar una campaña publicitaria para incrementar el consumo de panela. El cual se está viendo reflejado en los comerciales de televisión y radio, donde la campaña publicitaria utilizó el lema de: usted tiene la panela; donde se incentiva a los consumidores potenciales a que consuman más panela y si no lo hacen que se motiven a consumirla.
- **Promociones.** Descuentos por aniversarios o eventos especiales de los clientes
- **Relaciones Públicas.** Son de carácter informal, se realizan a través de la asociación de paneleros del Valle.
- **Fuerza de ventas.** Los asesores comerciales en la zona cafetera son los encargados de realizar la labor de ventas, cada uno de ellos son habitantes de la zona ya que así se reducen los gastos en transporte, vivienda, alimentación entre otros. Actualmente hay dos vendedores en la zona cafetera cada uno reciben un salario mensual de \$550.000 y ganan un porcentaje sobre las ventas más los viáticos, ganando aproximadamente \$1.000.000 mensuales.

A parte de los dos vendedores existen 7 personas quienes son las que realizan la logística, es decir son los encargados de la supervisión constante de la mercancía en los estantes de los supermercados, graneros. Estos ganan un salario mínimo incluido viáticos y prestaciones sociales y se encuentran distribuidos de la siguiente manera:

Dosquebradas (1), Armenia (2), Chinchiná (1), Manizales (2), Tuluá (1).

**2.2.1.3 Precio.** El precio del producto es estable en todo el año y no presenta variaciones significativas, se encuentra muy por encima del promedio nacional. El aumento se hace normalmente en el mes de Diciembre y se ajusta de acuerdo a la inflación.

Prodecaña San Diego solamente esta produciendo panela redonda entera, en estos momentos tiene un precio por Bolsa de 24 kilos equivalente a 48 unidades a \$ 25.000.

**2.2.1.4 Plaza.** Tulúa, Armenia, Pereira, Chinchiná, Manizales y demás ciudades y pueblos del eje cafetero.

## **2.2.2 Las 4cs de la empresa “prodecaña san diego”**

**2.2.2.1. Compañía.** Cuartas y Calderón y CIA S.C.A. (Sociedad en comandita por acciones), es una empresa en proceso de desarrollo tecnológico en comparación con la competencia, su organización es integral ya que todas las operaciones son realizadas conjuntamente con las diferentes áreas funcionales que la componen; su nombre comercial es PRODECAÑA SAN DIEGO. En el anexo C se presenta el organigrama actual de la empresa.

**2.2.2.2. Clima organizacional.** Su recurso humano no cuenta con planes y programas de capacitación y desarrollo, pero si manejan buenas relaciones con cada uno de los empleados, teniendo en cuenta sus sugerencias para el mejoramiento de la empresa.

**2.2.2.3. Clientes.** Los clientes de Prodecaña San Diego están divididos por zonas de la siguiente manera:

- Zona Caldas: Chinchiná, Manizales y Villamaría.
- Zona Valle: Tuluá, Cali, Sevilla y Caicedonia.
- Zona Quindío: Calarcá, Pijao – Tebaida, Quimbaya, Armenia y Buenavista.
- Zona Risaralda: Marsella y Pereira.
- Zona Antioquia: Medellín.

En el anexo D se presenta un reporte de ventas por zonas en los diferentes meses del año 2005.

**2.2.2.4. Competencia.** Posee mucha competencia, ya que en Colombia este sector cada vez es invadido por trapiches de producción artesanal, los de producción tecnificada y derretideros clandestinos.

En el Valle del Cauca existen alrededor de 470 trapiches productores, entre grandes y de ladera, de los cuales el 90% elaboran panela pura, y el 10% restante son los derretideros clandestinos los cuales combinan el jugo de la caña con azúcar procesada; con una producción al año entre 48.000 y 55.000 toneladas que se venden en el departamento y abastecen algunas partes del Eje Cafetero y Antioquia.

### **2.3 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

De acuerdo con la información recopilada se llegó a la conclusión que PRODECAÑA SAN DIEGO no tienen un enfoque de dirección empresarial dirigido al mercadeo, pues está dirigido mas a la producción que a la comercialización, desconociendo las nuevas tendencias emergentes de los consumidores y descuidando otras funciones como posicionamiento, recordación, publicidad y análisis del entorno con los cuales la empresa puede lograr competitividad en el mercado.

El sector panelero se hace cada vez mas competido; hoy en día enfrenta muchas amenazas y oportunidades propias del entorno económico, político, tecnológico y social de Colombia, por lo anterior se hace necesario desarrollar estrategias que fidelicen al cliente actual y logren atraer a los clientes potenciales, todo esto enfocándose mas al mercadeo y colocándolo en practica.

De acuerdo a lo anterior el problema puede definirse así:

**¿Como Prodecaña San Diego puede enfocar su dirección administrativa al mercadeo y sus elementos?**

### 3. FASE III - ANALISIS

#### 3.1 ANÁLISIS SITUACIONAL INTERNO

Es la introducción al conocimiento de la empresa y su estructura interna.

**3.1.1. La empresa y su función.** La empresa PRODECAÑA SAN DIEGO perfeccionó su infraestructura, implementando tecnología de punta, para la producción, distribución y venta de panela de alta calidad con precios asequibles para todas las personas que consuman panela como alimento, en bebidas, suplementos y energizantes, independientes de su nivel socioeconómico; su uso es diverso según las necesidades del momento. Las regiones en que se distribuyen los productos son en su mayoría el eje cafetero en el cual tiene un mayor cubrimiento del mercado.

En el anexo E se dará información detallada sobre el recurso tecnológico y humano de la empresa.

**3.1.2. Definición del negocio.** Prodecaña San Diego se dedica a la venta de productos alimenticios derivados de la caña de azúcar, dirigidos a hogares en los estratos 1, 2, 3 y 4, actualmente con panela sólida contando para su elaboración maquinaria altamente tecnificada y medios de transporte eficaces para sus posteriores entregas.

**3.1.3. Misión.** "Descubrir, crear y suplir necesidades de consumo de productos derivados de la caña de azúcar en diversos sectores y segmentos a nivel nacional e internacional, desarrollar nuevas tecnologías, acogernos a programas de calidad, capacitar a nuestro personal y generar nuevos puestos de trabajo que nos permitan cumplir con el crecimiento proyectado".

**3.1.4. Visión.** "En el año 2010 ser una empresa líder en ventas de productos naturales derivados de la caña de azúcar con no menos de veinte productos posicionados en el mercado nacional; con exportaciones netas de por lo menos el 50% de la producción y ser los productores de panela mas exitosos de la historia de país".

**3.1.5. Valores.** - Tratar a los clientes y compañeros de trabajo con equidad y respeto, hacer de las necesidades del cliente nuestra guía y trabajar para superar esas expectativas día a día.

-Cultivar el trabajo en equipo e incentivarlo para conservar y aumentar el continuo proceso de mejoramiento.

**3.1.6 Evaluación del desempeño interno y externo.** Para evaluar el desempeño de los factores internos y externos de la compañía se le asigno un calificativo según su grado de importancia; siendo 5 el grado fuerte de la compañía y 1 su lado débil.

Por lo anterior se logro concluir que los puntos mas favorables que promueven su desarrollo se encuentran enmarcados en los recursos financieros con un calificativo de 5 puntos, puesto que cuentan con un capital útil para la inversión en infraestructura y en el desarrollo de nuevos productos, pero cabe destacar que el Trapiche el Trébol, su competidor esta en proceso de tecnificación de sus plantas; En el anexo F se puede observar algunas fotografías de el nuevo montaje de el Trapiche el Trébol, el cual estará en funcionamiento a finales del año 2006.

Además la amplia expresión de las 4 Ps es acorde a lo que la empresa proyecta; logrando así cumplir a cabalidad con el propósito de implementar su principal estrategia corporativa enfocada en la diversificación de nuevos productos derivados de la panela.

Los puntos con mayor deficiencia se encuentran en área de mercadeo obteniendo el calificativo mas bajo 1 y 2, pues aplican conceptos de mercadeo pero no tiene una noción específica de los procedimientos y actividades que se realizan en un área de mercadeo realmente constituida. La empresa no ha realizado proyectos de mercadeo tales como un plan de mercadeo y un plan de mercadeo estratégico que proporcione mejor visión al mercado. En el anexo G se encuentra detalladamente la información que se obtuvo según el análisis de la evaluación de desempeño interno y externo con sus respectivos calificativos según su grado de importancia.

La evaluación del desempeño fue de gran utilidad para identificar los problemas y oportunidades más relevantes tanto internos como externos que afronta la empresa, trazando objetivos y metas apropiadas para cumplir a cabalidad su misión.

**Problema:** La empresa no cuenta con una estructura de mercadeo que le permita ampliar su mercado, con diversificación de productos y mayor cubrimiento geográfico.

**¿Cómo la empresa puede estructurar su función de mercadeo para ampliar su mercado?**

**Objetivo general:** Crear una estructura de mercadeo sólida con la cual la empresa logre competitividad a través de la inducción de nuevas fuentes de mercado, para la comercialización de nuevos productos y el mejoramiento de los procesos productivos.

**Metas:**

- Reclutar personal calificado propio del área de mercadeo para poner en funcionamiento el departamento como tal.
- Crear políticas de lineamiento las cuales permitan a través de herramientas de mercadeo regular las actividades del sector panelero en el mercado nacional como internacional.
- Capacitar al personal del área administrativa con el fin de que tengan una mentalidad de abundancia entorno al mercadeo.

### **3.2 ANALISIS SITUACIONAL EXTERNO**

**3.2.1. Análisis del medio ambiente externo.** En este campo se describe cada uno de las variables que intervienen en el desarrollo del sector panelero.

**3.2.1.1. Económico y social.** La producción de panela es una de las principales actividades agropecuarias de Colombia. En el año 2003 la caña panelera contribuyó con el 4,2% del valor de la producción de la agricultura sin café y con el 1,9% de la actividad agropecuaria nacional. Ocupó en ese año el puesto 9 en contribución al valor de la producción superando a productos como el maíz, arroz seco, cacao, frijol, sorgo, plátano de exportación, tabaco, algodón, soya, trigo y cebada, entre otros. De igual manera, participa con el 10,7% del área destinada a cultivos permanentes y con el 6,2% del área total cultivada en Colombia, lo que lo ubica en el sexto lugar entre los cultivos del país, solamente superado por el café, maíz, arroz, plátano y algodón. Es un producto eminentemente producido en economía campesina, el cual se produce en casi todo el país durante todo el año; además, constituye la economía básica de 236 municipios, en doce departamentos. Se estima que existen cerca de 70.000 unidades agrícolas que cultivan la caña panelera y 15.000 trapiches en los que se elabora panela y miel de caña. Además, genera anualmente más de 25 millones de jornales y se vinculan a esta actividad alrededor de 350.000 personas, es decir el 12% de la población rural económicamente activa, siendo así el segundo renglón generador de empleo después del café. En la medida en que es un edulcorante de bajo costo con



importantes aportes de minerales y trazas de vitaminas, se presenta un alto consumo principalmente en estratos populares. El consumo de panela representa el 2,18% del gasto en alimento de los colombianos y en algunos departamentos alcanza a representar hasta el 9% del gasto en alimentos en los sectores de bajos ingresos. A nivel mundial los colombianos son los mayores consumidores de panela en el mundo con más de 34,2 Kg./Hab. En esta perspectiva, la producción de panela es considerada la segunda agroindustria rural después del café, gracias al número de establecimientos productivos, el área sembrada y la mano de obra que vincula.

**3.2.1.2. Cultural.** A la panela se le conoce con diversos nombres: en América del sur se le denomina, comúnmente, “panel”; en Perú y Chile se conoce como “chancaca”; en Venezuela, México y Guatemala se conoce como “papelón”; en la India, y probablemente en muchas otras partes del Oriente, el producto se llama “jaggery”, o a veces, “gur” o “gul». La FAO registra la panela en sus cuentas como “azúcar no centrifugado”. Su presentación es cuadrada.

La Cadena productiva de la panela está compuesta por diversos actores privados y públicos, y eslabones productivos y comerciales. Los actores directos son los productores de caña panelera, los procesadores de caña o beneficiaderos de la caña panelera (trapiches) y los intermediarios del sistema de transporte de la caña.

Los eslabones comerciales de la Cadena están constituidos por mercados mayoristas locales, municipales y regionales, cuyos agentes directos son comerciantes mayoristas; ellos despachan a las centrales de abastecimientos, plazas mayoristas, plazas satélites, supermercados e hipermercados, cuyos principales actores son los almacenes de Cadena. El mercado al menudeo es cubierto por tiendas rurales y urbanas; los tenderos son, entonces, agentes directos de la mayor importancia, que colocan una buena parte del producto al consumidor final. Hay que anotar que una porción del mercado es comercializada a través de la Bolsa Nacional Agropecuaria. El sistema de apoyo institucional de estos eslabones de la Cadena se expresa en los organismos de vigilancia y control tales como la Superintendencia de Industria y Comercio, las secretarías de salud, departamentales y municipales, las Alcaldías Locales y la Policía.

Los eslabones correspondientes al consumo están compuestos por la demanda del mercado nacional y del mercado externo. Los agentes son los consumidores finales de un público rural y urbano, la industria que usa la panela como insumo para productos alimenticios humanos o animales y los exportadores. Como actores del sistema de apoyo institucional se destacan las Ligas de Consumidores, el Ministerio de Comercio Exterior y Proexport.

**3.2.1.3 Tecnológico.** La panela es la base del sustento de miles de familias campesinas, quienes producen en unidades de pequeña escala, con mano de obra familiar y afrontan muchas dificultades para modernizar su producción y expandir sus mercados. Sólo un pequeño segmento de la producción se desarrolla de forma industrial y el resto se realiza en establecimientos pequeños con capacidades de producción inferiores a los 300 kilogramos de panela por hora.

**3.2.1.4. Político.** Según el ministerio de la protección social de la resolución número 002546 de 2004 “ La cual establece el reglamento técnico de emergencia a través del cual se señalan los requisitos sanitarios que se deben cumplir en la producción y comercialización de la panela para el consumo humano y se dictan otras disposiciones”.

El ministro de la protección social en uso de sus atribuciones legales, especialmente las conferidas por la Ley 40 de 1990 reconoce la producción de panela como una actividad agrícola desarrollada en explotaciones que, mediante la utilización de trapiches , tengan como fin principal la siembra de caña con el propósito de producir panela y mieles vírgenes para el consumo humano y señala en el parágrafo del artículo 4º que le corresponde a este ministerio establecer los mecanismos de control que deben ser aplicados por las Alcaldías Municipales , en coordinación de con las secretarías o servicios de salud departamentales.

Según el decreto 3075 de 1997, regula las actividades que puedan generar factores de riesgo por el consumo de alimentos y sus disposiciones aplican, entre otros, a todas las fabricas y establecimientos donde se procesen alimentos, dentro de los cuales se encuentran los trapiches paneleros y las centrales de acopio de mieles vírgenes.

**3.2.2 Análisis del medio ambiente competitivo.** Para desarrollar la matriz de participación relativa, fue necesario tomar las ventas anuales tanto de la empresa como de la competencia.

Para determinar su crecimiento en el mercado y la participación relativa, fue indispensable la aplicación de fórmulas las cuales arrojaron datos útiles para determinar en que posición se encontraba la empresa con respecto al mercado.

A continuación se presenta la tabla comparativa de las ventas de PRODECAÑA SAN DIEGO frente a sus competidores EL TREBOL y LA ALSACIA, en el periodo 2001 - 2004.

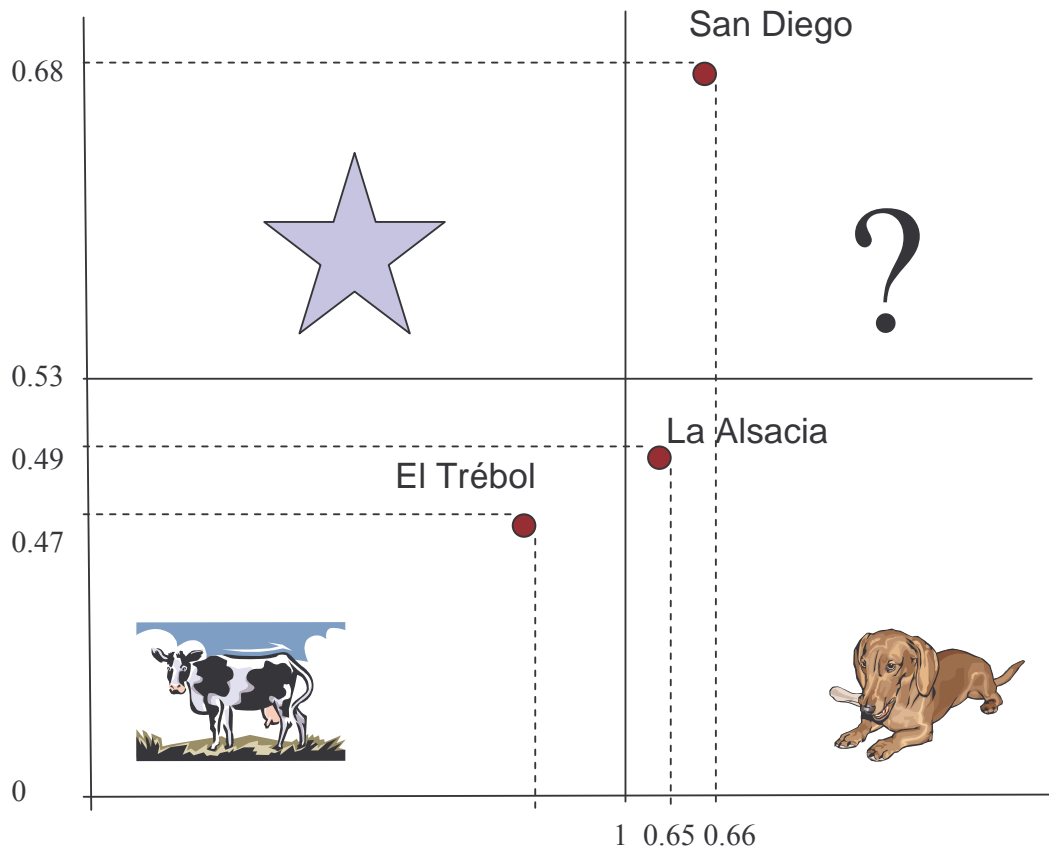
**Tabla 1. Matriz de participación relativa**

TRAPICHE	2001	2002	2003	2004	CM	PR
San Diego	2.385.356.289	3.313.508.920	3.644.859.812	4.009.345.793	0.68	0.66
El Trébol	4.171.620.000	4.601.800.000	5.202.000.000	6.120.000.000	0.47	1.53
La Alsacia	2.670.451.456	3.077.331.200	3.474.240.000	3.978.000.000	0.49	0.65
Total	9.227.427.745	11.092.640.120	12.321.099.812	14.107.345.793	0.53	

En la figura 1 de la matriz de Boston se visualiza el impacto que la inversión de recursos en cada una de las empresas analizadas tiene en las futuras ganancias y flujos de efectivos de las compañías.

La tasa de crecimiento del mercado en el eje vertical es una medida delegada de la madurez y atractivos de un ramo o una industria. Allí se representan los negocios en ramos de rápido crecimiento como oportunidades de inversión más atractivas para el crecimiento y la rentabilidad en el futuro. La Participación de mercados relativa es un delegado de la fuerza competitiva dentro del ramo. Así, en la figura 1 de la Matriz de Boston se puede observar cada una de las posiciones en que se encuentran las empresas paneleras.

**Figura 1. Matriz de Boston**



En la figura 1 de la Matriz de Boston se observo que Prodecaña San Diego se encuentra en el cuadrante superior derecho llamado signo de interrogación. Lo que quiere decir, es que se requiere grandes cantidades de efectivo, no solo para la expansión que permitirá conservar el paso del mercado de rápido crecimiento, sino también para las actividades de marketing (o márgenes reducidos) con los que se construirá la participación relativa de mercados y se alcanzara al líder del ramo.

Si la empresa logra acrecentar con éxito la participación relativa de su negocio, este se convertirá en una estrella; pero si falla, suele convertirse en un perro a medida que madure el ramo y se desacelere la tasa de crecimiento del mercado.

En el caso del Trapiche El Trébol se encuentra en el cuadrante inferior izquierdo, llamado vaca lo que quiere decir que cuenta con una participación relativamente alta de mercado de bajo crecimiento; es una empresa generadora de utilidades y de efectivo, sus mercados son estables y su posición de liderato de participación de mercado suele significar que disfrutan de economías de escala y de márgenes de utilidad relativamente altos.

Trapiche La Alsacia se encuentra en el cuadrante inferior derecho llamado perro; goza de baja participación en mercados de bajo crecimiento; pero aun puede arrojar algo de efectivo, típicamente generan bajas utilidades o pérdidas.

**3.2.3 Descripción de la competencia.** En el valle del cauca existen alrededor de 470 trapiches productores de panela, entre grandes y de ladera, de los cuales el 90% elaboran panela pura, con una producción al año entre 48.000 y 55.000 toneladas que se venden en el departamento y abastecen algunas partes del Eje Cafetero y Antioquia.

Tomando como referencia el análisis hecho sobre participación relativa, se determinó que el mayor competidor para la empresa es el TRAPICHE EL TREBOL.

TRAPICHE EL TREBOL es una empresa dedicada a la producción y comercialización de productos derivados de la caña de azúcar, cuenta con un amplio portafolio de productos logrando cubrir mayores segmentos del mercado. En el anexo H se muestran fotografías del trapiche el Trébol y sus productos, donde se observa claramente que es un trapichee artesanal.

Actualmente esta en el proceso de tecnificación de la planta para lograr mayor eficiencia y eficacia en sus procesos productivos.

En el anexo I se desarrollo con la aplicación de la inteligencia de mercados un análisis DOFA y el marketing mix verídico del trapiche el Trébol, para tener

pleno conocimiento de cómo esta PRODECAÑA SAN DIEGO frente a este competidor.

**3.2.4 Barreras de entrada.** Actualmente existen unas leyes que regulan la producción de panela a nivel nacional. La ley con mayor fundamento es la Ley 40 de 1.990 “Por la cual se dictan normas para la protección y desarrollo de la producción de la panela y se establece la cuota de fomento panelero”

Entre los artículos de mayor importancia de esta ley se encuentran:

- Artículo Segundo: con el fin de evitar perturbaciones en el mercado de la panela que afecte negativamente a los pequeños productores, el Gobierno reglamentará las condiciones y las cuantías en que se permitan la producción de panela a productores ocasionales.
- Artículo Tercero: todo establecimiento panelero de carácter comercial deberá someterse a un registro de inscripción ante la Sección de Salud correspondiente.
- Artículo Cuarto: la producción panela y mieles vírgenes deberá ceñirse a las normas y reglamentaciones que para el efecto expida el Ministerio de Salud Pública, teniendo en cuenta las normas expedidas por el INCONTEC.

**3.2.5 Productos sustitutos.** El ingreso del TLC al país, de azúcares de remolacha, mieles y jarabes de maíz, con mayor poder edulcorante que el azúcar de caña.

Entre las principales categorías de endulzantes se encuentran:

- **La sacarina:** La sacarina es el edulcorante artificial más antiguo. Se descubrió en 1879 pero su uso se incrementó considerablemente durante las dos Guerras Mundiales debido a la escasez de azúcar.
- **Tipos de mieles:** Existen un sinnúmero de especies vegetales con notables diferencias, características y propiedades y por ello encontramos mieles diferentes, que pueden ser multiflorales o monoflorales según su procedencia, cada una de ellas con sus diferentes peculiaridades. Entre las más habituales se encuentran: miel azahar, miel de romero, miel de eucalyptus, miel de tomillo, miel de espliego, mielato de encina, miel de brezo y miel de miraflores.
- **Miel de Ágave:** Es una especie de melaza obtenida a partir del Agave Azul, tiene pocas calorías, y ayuda a regular los niveles de colesterol y glucosa en sangre. Es dulce pero muy suave y siempre sienta bien.

- **El azúcar moreno de caña o azúcar integral:** Este azúcar conserva todas sus propiedades nutricionales ya que no ha sido refinado y por eso también recibe el nombre de azúcar crudo.
- **Melaza o miel de caña:** Es un alimento muy rico en las vitaminas del grupo B (a excepción de B1). Al contener hierro, cobre y magnesio ha sido siempre muy recomendada para las personas anémicas, asténicas, etc.
- **La fructuosa:** La fructosa es un endulzante natural que se obtiene de las frutas y la miel principalmente.
- **La miel:** Es una sustancia elaborada por las abejas a partir del néctar de las flores en las que liban.
- **La estevia:** “La planta que endulza” La stevia (Stevia Rebaudiana Bertoni) es un endulzante natural alternativo al azúcar y a los endulzantes artificiales obtenido a partir de un arbusto originario de Paraguay y Brasil. Ha sido usado desde muy antiguo, como endulzante, por los indios guaraní y que en países como Japón, hoy en día, supone el 41 % de los endulzantes consumidos. Las hojas de la planta son 30 veces más dulces que el azúcar y el extracto unas 200 veces más.

**3.2.6 Análisis de clientes / usuarios.** Los usuarios de PRODECAÑA SAN DIEGO, son hogares pertenecientes a los distintos niveles socioeconómicos sin distinción de sexo y edad, usuarios con frecuencia de compra, por ser un producto de consumo masivo y esencial para la alimentación y para diversos usos los cuales se pueden caracterizar en:

- Estratos bajos lo consumen por economía.
- Estratos medios por alternativa de consumo.
- Estratos altos por los usos suplementarios.

El mercado que representa mayor ventas para la empresa son los supermercados y algunos distribuidores minorista como graneros, con un porcentaje del 95% de sus ventas mensuales, y el 5% restante de sus ventas mensuales están representadas en el sector industrial.

### **3.3 EL PROBLEMA**

**3.3.1. Planteamiento del problema.** Prodecaña San Diego ha sido una de las empresas más estables en la producción de panela en el departamento del valle del cauca; gracias a la fidelización de sus clientes, a la alta calidad y a la estandarización de los procesos productivo actuales de la empresa, se ha logrado ganar gran porcentaje de participación de mercado regional.

El gremio en el cual se desenvuelve la empresa es bastante competitivo, por lo tanto es necesario realizar un plan de mercadeo con estrategias definidas para contrarrestar las amenazas del entorno, conllevándolo a una alta competitividad y la satisfacción de las expectativas del mercado. Esto se pudo lograr, haciendo uso de los elementos de mercadeo, como la diversificación los productos y creando mayor amplitud del mercado.

Actualmente la empresa no cuenta con un departamento de mercadeo constituido, pero si con personas que realizan la labor de desempeñar algunas funciones propia del área. Por lo tanto se cree conveniente que este estudio proporcionará las vías para incrementar sus clientes y por ende tener mayor participación en el mercado.

**3.3.2. Formulación.** De acuerdo con planteamiento anterior se puede definir el problema actual que enfrenta la empresa de la siguiente manera:

**¿Cómo la empresa puede estructurar su función de mercadeo para ampliar su mercado?**

**3.3.3. Justificación (consecuencias actuales y futuras).** Si PRDECAÑA SAN DIEGO continúa con la estrategia inicial de adquirir tecnología para mejorar los procesos, pero desconociendo los cambios en el mercado respecto a la competencia, esto daría un efecto negativo para la empresa pues al tener un desconocimiento de las innovaciones en los productos existentes, tendrá menos posibilidades de ampliar mercado tanto nacional como internacional.

Como la empresa no tiene un lineamiento de mercadeo eficiente, hará que la competencia busque la oportunidad de quitarles mercado a través de un mercadeo más eficiente.

Es probable que al aplicar correctivos implementando una nueva estrategia que abarque tanto un progreso interno como externo, se pueda generar competitividad a través de la implementación básicas del mercadeo, para la el logro del desarrollo de nuevos productos aprovechando la tecnología, lo cual

generará resultados positivos para la empresa pues esta se situaría en un nivel superior o igual a la competencia que a largo plazo conllevará a resultados exitosos.

### **3.4 OBJETIVOS**

**3.4.1 General.** Elaborar un plan de mercadeo estratégico para la empresa PRODECAÑA SAN DIEGO, para el año 2.006.

#### **3.4.2. Específicos**

- Presentar la información más relevante sobre el mercado, producto, competencia, distribución y macro ambiente.
- Desarrollar un análisis profundo de las principales fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la empresa y sus servicios.
- Definir objetivos de carácter cuantitativo (precio, ventas, descuentos, etc.) y cualitativo (posicionamiento, marca, imagen, entre otros).
- Plantear estrategias o modos de acción dirigidos a conquistar, mantener y desarrollar mercados.

**3.4.3. Alcance.** El presente estudio se realiza para PRODECAÑA SAN DIEGO en su área de mercado objetivo que corresponde a Quindío y el Valle del Cauca, para la comercialización de su producto “panela”.



## **4. FASE IV – DIAGNOSTICO**

### **4.1 ANALISIS DE PARTICIPACION RELATIVA EN EL MERCADO**

Actualmente la empresa tiene un alto crecimiento de mercado pues mientras éste crece al 0.53% San Diego excede al 0.68%, igualmente su participación relativa es baja; lo que quiere decir que se requiere grandes cantidades de efectivo, no solo para la expansión, sino también para la realizar estrategias que le permitan controlar a sus competidores en este caso los trapiches el Trébol y la Alsacia.

### **4.2 ANALISIS DOFA DE LA EMPRESA (ENLACE 4CS POR 4PS)**

La matriz de interacción permite desarrollar un análisis DOFA de las cuatro Ps y Cs de la empresa efectuando combinaciones de estas, con el fin de encontrar las estrategias adecuadas para identificar y solucionar los problemas más relevantes del mercado.

En la tabla 2 y la tabla 3 del análisis Dofa se identifican claramente las combinaciones de las 4 Ps: producto, precio, promoción y plaza de la empresa y las 4 Cs: clima clientes, compañía y competencias enmarcadas en sus fortalezas, amenazas, oportunidades y debilidades.

**Tabla 2. Análisis Dofa 4 Ps combinatorios**

<b>LAS 4 PS</b>	<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Producto</li> <li>➤ Precio</li> <li>➤ Promoción</li> <li>➤ Plaza</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ producto de excelente calidad 100 % natural.</li> <li>➤ Precio es estable no tiene variaciones.</li> <li>➤ Se incentivan a los clientes con buenos descuentos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Su distribución es limitada, ya que la producción no alcanza a cubrir otras zonas.</li> </ul>
<b>AMENAZAS</b>	<b>FA</b>	<b>DA</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Precios bajos que ofrece el mercado.</li> <li>➤ Derretideros clandestinos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Concientizar a los consumidores que la calidad es lo mas importante.</li> <li>➤ Manejar un precio equitativo en el mercado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Ampliar su mercado ofreciendo un producto de calidad a un precio asequible a todo estrato social.</li> </ul>
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>FO</b>	<b>DO</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Diversificación de los productos.</li> <li>➤ Precios competitivos en calidad.</li> <li>➤ Nuevos incentivos a clientes.</li> <li>➤ Amplitud del mercado tanto nacional como internacional.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Con un amplio portafolio de productos, se lograría satisfacer las necesidades de los clientes, generando mayores beneficios de competitividad, en precio, calidad y distribución.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Con la diversificación de nuevos productos, precios competitivos y alta calidad se alcanzaría la plena cobertura del mercado al cual se desea llegar.</li> </ul>

Teniendo como base las amenazas se llego a la conclusión de que para poder convertirlas en fortalezas y mejorar las debilidades, se debe concientizar a los consumidores que la calidad es lo más importante, manejando un precio equitativo en el mercado dirigido a todos los estratos sociales.

Con relación al pleno aprovechamiento de las oportunidades se concluyo que lo más importante es ampliar el portafolio de productos manejando precios competitivos y lograr la dirección hacia nuevos segmentos, convirtiendo sus debilidades en fortalezas para una mejor oportunidad en el mercado.

**Tabla 3. Análisis Dofa los 4 Cs combinatorios**

<b>LAS 4 CS</b>	<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Compañía</li> <li>➤ Clima</li> <li>➤ Clientes</li> <li>➤ Competencia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Alto desarrollo tecnológico</li> <li>➤ Respeto por los empleados y dotaciones eficientes para estos.</li> <li>➤ La competencia no tiene la infraestructura tecnológica con la que cuenta en estos momentos prodecaña San Diego.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Poco mercado penetrado.</li> <li>➤ La competencia tiene mas mercado penetrado.</li> </ul>
<b>AMENAZAS</b>	<b>FA</b>	<b>DA</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Competencia esta implementando la tecnología en su infraestructura.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Prodecaña San Diego cuenta con una infraestructura en acero inoxidable, mientras que trapiche el Trébol esta implementando en sus procesos tecnología pero la mayoría de su infraestructura es en hierro. Esto provoca que los productos no tendrán las condiciones de calidad adecuadas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ La debilidad que tiene San Diego es fatal frente a la competencia, ya que esta al implementar tecnología lograra sacar mas producto con una reducción de costos directos e indirectos de fabricación, provocando penetrar en más mercados con calidad y precios asequibles.</li> </ul>
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>FO</b>	<b>DO</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Diversificación de los productos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Se debe aprovechar la infraestructura tecnológica que es una gran ventaja competitiva, sacando al mercado más productos derivados de la caña de azúcar.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ La gran debilidad que Prodecaña San Diego tiene es que no tiene mucho mercado penetrado, pero al diversificar los productos lograra entrar a más mercados tanto nacional como internacional.</li> </ul>

Se pudo determinar que la empresa no cuenta con una amplia cobertura en la segmentación de mercado por lo cual la competencia aprovecha dicha debilidad; es por esto que la empresa debe sacar ventaja de la tecnología de punta con la que cuenta pues allí puede convertir sus debilidades y amenazas en fortalezas y oportunidades las cuales se encuentran enmarcadas a través de la implementación de nuevas tecnologías con el fin de diversificar nuevos productos dirigiéndose a nuevos segmentos de mercado, siendo aun mas competitivos en el sector panelero.

**4.3 Ventaja competitiva.** Es el diferenciador que la empresa tiene frente a sus competidores; ya sea en calidad, precio, marca etc. Estos aspectos determinan el nivel en que se encuentra la empresa en el mercado nacional. Prodecaña San Diego es competitivo con otros trapiches paneleros en materia de tecnología, ya que cuenta con muy buena maquinaria para la producción, sacando al mercado panela de excelente calidad.

**4.4 Factores claves de éxito (FCE).** Son los factores internos o externos a la empresa que deben ser identificados y reconocidos porque soportan o amenazan el logro de los objetivos de la empresa e incluso de su existencia. Requieren de atención especial para evitar sorpresas desagradables o la pérdida de oportunidades. Pueden ser internos o externos, positivos o negativos en su impacto.

## 5. FASE V - FORMULACION DE ESTRATEGIAS

La formulación de las estrategias implican la identificación de fortalezas y debilidades internas de la organización y la determinación de las amenazas y oportunidades externas, teniendo en cuenta nuevas oportunidades de mercados y conociendo las variables que determinan su fuerza competitiva.

Haciendo un análisis de lo anterior, se llega al establecimiento de una estrategia Global o Específica que establece el rumbo de la empresa en general; y las estrategias operativas que determinan el rumbo de cada uno de los elementos del marketing mix. (4Ps).

### 5.1 BASES DE FORMULACION

Para que las estrategias sean debidamente diseñadas y dirigidas exclusivamente al mejoramiento continuo de la empresa se busca el planteamiento de dichas estrategias para cumplir con los objetivos propuestos, por lo cual se desarrollan los siguientes pasos:

- Planteamiento del Problema y Planteamiento del objetivo.
- Establecer una ventaja competitiva teniendo en cuenta activos tangibles e intangibles, que logre que la empresa se diferencie de la competencia.
- Basado en la ventaja competitiva, se realiza una macrosegmentación.
- Buscar las posibilidades de nuevos mercados haciendo una ampliación de la macrosegmentación.
- Análisis de viabilidad de alternativas.
- Selección de mercado objetivo.
- Segmentación.
- Planteamiento de Estrategias Globales y Estrategias Operativas (Producto, Precio, Promoción y Plaza).

**5.1.1. Formulación del problema.** Teniendo en cuenta que lo que se busca es que PRODECAÑA SAN DIEGO se inicie en el Plan de Mejoramiento de Marketing, inicialmente se debe realizar un exhaustivo análisis situacional tanto

interno como externo, para establecer como consecuencia de este análisis el siguiente problema a resolver o una oportunidad a aprovechar, en el ámbito del mercado:

**¿Cómo la empresa puede estructurar su función de mercadeo para ampliar su mercado?**

**5.1.2. Objetivo general.** Elaborar un plan de mercadeo estratégico para la empresa PRODECAÑA SAN DIEGO, para el año 2.006. Creando estrategias Corporativas y Operativas, que permitan ampliar la cobertura del mercado con la introducción de nuevos productos.

**5.1.3. Alcance.** El presente estudio se realiza para PRODECAÑA SAN DIEGO en su área de mercado objetivo que corresponde a Quindío y el Valle del Cauca, para la comercialización de su producto “panela”.

**5.1.4. Conclusión Dofa para la empresa.** Al analizar detenidamente el DOFA que se realizó en PRODECAÑA SAN DIEGO se seleccionaron la principal amenaza, fortaleza, debilidad y oportunidad que se detectó; ya que estas son las más decisivas e influyentes a la hora de tomar una decisión de tipo estratégico.

En la tabla 4 se identifican de manera resumida las principales Dofa para la compañía.

**Tabla 4. Análisis matriz Dofa Prodecaña San Diego**

	<b>PRINCIPAL DOFA</b>	<b>JUSTIFICACION</b>
<b>D</b>	Una sola presentación de producto.	Esta es la principal debilidad, ya que la competencia tiene diversificación de productos provocando con esto una ventaja competitiva.
<b>O</b>	Diversificación del producto.	Con la capacidad tecnológica que posee prodecaña San Diego, debe aprovecharla sacando al mercado nuevos productos derivados de la caña de azúcar.
<b>F</b>	Alto desarrollo tecnológico.	Esta es la mayor fortaleza, ya que hay muy pocos trapiches con infraestructura tecnológica avanzada, ni la principal competencia cuenta con esta infraestructura, ya que sus procesos son artesanalmente.
<b>A</b>	Sobre oferta del producto.	Esta es la principal amenaza, ya que a nivel nacional existe muchos trapiches paneleros, la mayoría de estos ofrecen gran cantidad de panela con calidad baja y precios bajos, ya que la producción es artesanal y la gran mayoría familiar.

**5.1.5. Ventaja competitiva.** El cuadro de la ventaja competitiva se denota claramente la diferencia en cuanto al calificativo que se le asigno por su grado de importancia a cada recurso tangible e intangible en una escala de 1 a 5, siendo 5 el de mayor importancia y 1 el de menor importancia.

En la tabla 5 del análisis competitivo se representan cada uno de los recursos tangibles e intangibles tanto de la empresa como de sus competidores más cercanos.

De acuerdo a la información anterior y teniendo en cuenta las fortalezas que tiene la competencia, la Ventaja Competitiva del Trapiche San Diego está representada por un activo tangible: La tecnología con un calificativo de 5 puntos. Cabe destacar que Prodecaña San Diego es uno de los pocos trapiches a nivel departamental que se ha industrializado, mientras que las otras empresas realizan su producción artesanalmente o están en el proceso de tecnificación.

**Tabla 5. Análisis competitivo**

RECURSOS		CALIFICATIVOS DE 1 – 5		
• TANGIBLES	PRODECAÑA SAN DIEGO	TREBOL	LA ALSACIA	
➤ Tecnología	5	3	3	
➤ Económicos	4	5	4	
➤ R. Humano	4	4	4	
➤ Organizacional	4	5	3	
• INTANGIBLES				
➤ Marca	4	5	3	
➤ Good Hill	4	4	3	
➤ Imagen Corporativa	4	4	3	

**5.1.6. Factores Claves de Éxito.** Los factores claves del éxito, son los elementos que le permiten a las empresas del sector panelero, alcanzar los objetivos que se han trazado. Al analizar la tabla 5, se encontró que el factor clave de éxito para PRODECAÑA SAN DIEGO es la tecnología siendo el punto fuerte de la compañía; pues en los últimos años han invertido en el mejoramiento de sus procesos productivos siendo más eficientes cada día, reduciendo así los costos de producción tanto tangible como intangible y mejorando la calidad de los productos.

## **5.2 PLANTEAMIENTO DE NUEVAS OPORTUNIDADES DEL MERCADO**

Para realizar un planteamiento adecuado para el mercado, se deberán tener en cuenta aspectos tales como la viabilidad, la definición del mercado, la microsegmentación y las posibles alternativas que se presentan en este campo. En el anexo J se explica como es la selección del mercado de referencia para escoger la mejor alternativa que le convenga a la compañía.

**5.2.1. Alternativas.** El objetivo de este punto es definir el mercado de referencia mas apropiado para alcanzar los objetivos de la empresa. Intervienen tres dimensiones en la división de mercado de referencia en macro segmentos:

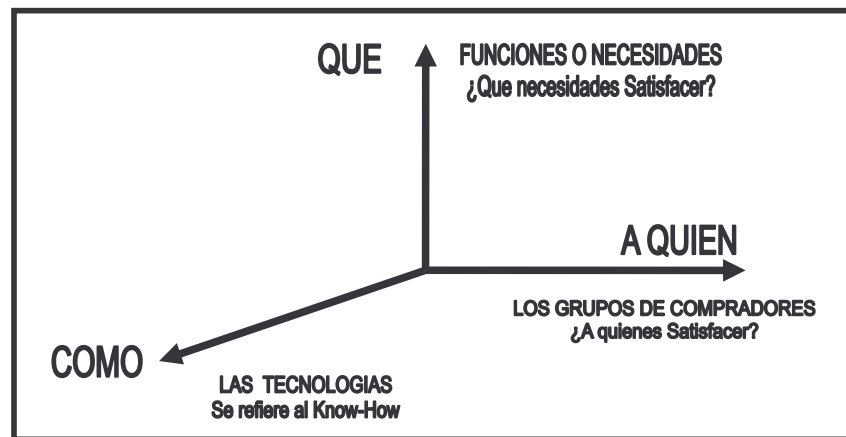
- Funcionales o combinación de funciones a satisfacer (QUE).
- Grupo de compradores potenciales (QUIEN).



- Tecnologías existentes o por desarrollar susceptibles de producir estas funciones (COMO).

En la figura 2 se visualiza gráficamente un esquema de tres dimensiones que identifican las referencias de macrosegmentación.

**Figura 2.** Dimensiones del Mercado de Referencia



*Fuente: LAMBIN, Jean Jacques. Marketing Estratégico. 3 ed. España: Mc Graw Hill, 1995. p. 6-10*

## ALTERNATIVAS

### Alternativa A

- **QUE:** Alimentos derivados de la caña de azúcar.
- **QUIEN:** Hogares de los estratos bajo, medio bajo, medio y medio alto, que deseen consumir panela.
- **COMO:** Panela tradicional redonda elaborada con maquinaria de alta tecnología.

### **Alternativa B**

- Alimentos derivados de la caña de azúcar.
- Hogares de los estratos 3, 4, 5 y 6 que deseen consumir la panela con sabores.
- Panela granulada con sabores elaborada con maquinaria de alta tecnología.

Con estas dos alternativas básicas se hace la combinación entre ellas, llegando a ocho posibilidades de mercado.

### **Evaluación de Alternativas de Mercado Objetivo**

#### **Alternativa A**

- QUE: Alimentos derivados de la caña de azúcar.
- QUIEN: Hogares de los estratos bajo, medio bajo, medio y medio alto, que deseen consumir panela.
- COMO: Panela tradicional redonda elaborada con maquinaria de alta tecnología.

#### **Alternativa B**

- Alimentos derivados de la caña de azúcar.
- Hogares de los estratos 3, 4, 5 y 6 que deseen consumir la panela con sabores.
- Panela granulada con sabores elaborada con maquinaria de alta tecnología.

### **Alternativa C**

- Alimentos derivados de la caña de azúcar.
- Hogares de los estratos 3, 4, 5 y 6 que deseen consumir la panela con sabores.
- Panela tradicional redonda elaborada con maquinaria de alta tecnología.

### **Alternativa D**

- Alimentos derivados de la caña de azúcar.
- Hogares de los estratos bajo, medio bajo, medio y medio alto, que deseen consumir panela.
- Panela granulada con sabores elaborada con maquinaria de alta tecnología.

### **Alternativa E**

- Alimentos derivados de la caña de azúcar.
- Hogares de los estratos bajo, medio bajo, medio y medio alto, que deseen consumir panela.
- Panela tradicional redonda elaborada con maquinaria de alta tecnología.

### **Alternativa F**

- Alimentos derivados de la caña de azúcar.
- Hogares de los estratos 3, 4, 5 y 6 que deseen consumir la panela con sabores.
- Panela tradicional redonda elaborada con maquinaria de alta tecnología.

### **Alternativa G**

- Alimentos derivados de la caña de azúcar.
- Hogares de los estratos 3, 4, 5 y 6 que deseen consumir la panela con sabores.
- Panela granulada con sabores elaborada con maquinaria de alta tecnología.

### **Alternativa H**

- Alimentos derivados de la caña de azúcar.
- Hogares de los estratos bajo, medio bajo, medio y medio alto, que deseen consumir panela.
- Panela granulada con sabores elaborada con maquinaria de alta tecnología.

**5.2.3. Viabilidad.** Las alternativas con mayor viabilidad según las estrategias a implementar son las siguientes:

### **Alternativa A**

- QUE: Alimentos derivados de la caña de azúcar.
- QUIEN: Hogares de los estratos bajo, medio bajo, medio y medio alto, que deseen consumir panela.
- COMO: Panela tradicional redonda elaborada con maquinaria de alta tecnología.

### **Alternativa B**

- Alimentos derivados de la caña de azúcar.

- Hogares de los estratos 3, 4, 5 y 6 que deseen consumir la panela con sabores.
- Panela granulada con sabores elaborada con maquinaria de alta tecnología.

**Tabla 6. Selección de alternativas**

CONCEPTOS DE ANALISIS			ALTERNATIVAS			
			A	B	F	H
CANTIDAD DE CLIENTES ESPERADOS			5	5	2	3
RECURSO HUMANO			5	5	3	3
CANTIDAD DE VENTAS ESPERADAS			5	4	2	3
CICLO DE VIDA DE LA INDUSTRIA			5	4	2	3
CAPACIDAD DE PRODUCCIÓN			5	4	4	5
INVERSIÓN NECESARIA			4	5	5	4
DIFICULTAD DE ENTRADA			2	4	5	3
AMENAZA DE SUSTITUTOS			5	5	5	5
CURVA DE EXPERIENCIA			5	4	2	3
PUNTO DE EQUILIBRIO			5	4	3	3
PODER DE NEGOCIACIÓN CLIENTES			5	4	2	3
PODER DE NEGOC. PROVEEDORES			5	5	5	5
SUMA DE VALORES			56	53	40	43
			1	2	4	6
Propiedad Intelectual de						
Jesús M. Plata Franco						

### 5.2.2 Selección y definición del mercado objetivo resultante. (Macrosegmentación actual)

- **SELECCIÓN DEL MERCADO OBJETIVO**

**QUE:** Alimentos derivados de la caña de azúcar.

→ **A QUIEN:** Hogares en los estratos 1, 2, 3 y 4.

↓ **COMO:** Panela sólida procesada utilizando Maquinaria con tecnología de punta y transporte propio eficiente.

- **Definición del mercado resultante.** Prodecaña San Diego es una empresa dedicada a la producción y comercialización de alimentos derivados de la caña de azúcar, dirigidos en mayor proporción a los estratos socio económicos 1, 2 y 3; y en una menor proporción al estrato 4. Para ello cuenta con la panela tradicional redonda de textura sólida, utilizando para su elaboración maquinaria de con alta tecnología y su comercialización es eficiente ya que cuenta con transporte propio eficiente, logrando conservar la calidad de sus productos.

**5.2.3. Microsegmentación del mercado.** La microsegmentación se puede determinar de diversas formas, entre las más comunes encontramos:

**5.2.3.1. Geográfica.** Diferentes zonas como: Caldas, Valle, Quindío, Risaralda y Antioquia.

**5.2.3.2. Demográfica.** Hogares de los estratos 1, 2, 3 y 4 sin distinción de sexo ni edad; con una necesidad de alimentar y energizar a su familia con una bebida de bajo costo.

**5.2.3.3. Sicográfica.** Ya que es un producto de consumo masivo y esencial para la alimentación la mayor parte de las familias la prefieren por su economía.

**5.2.3.4. Conductual.** Los estratos bajo la consumen por ser un producto de bajo precio en la canasta familiar; los estratos medios la prefieren por ser

alternativa de consumo en las bebidas y en los estratos mas altos por simple preferencia y gustos hacia la panela.

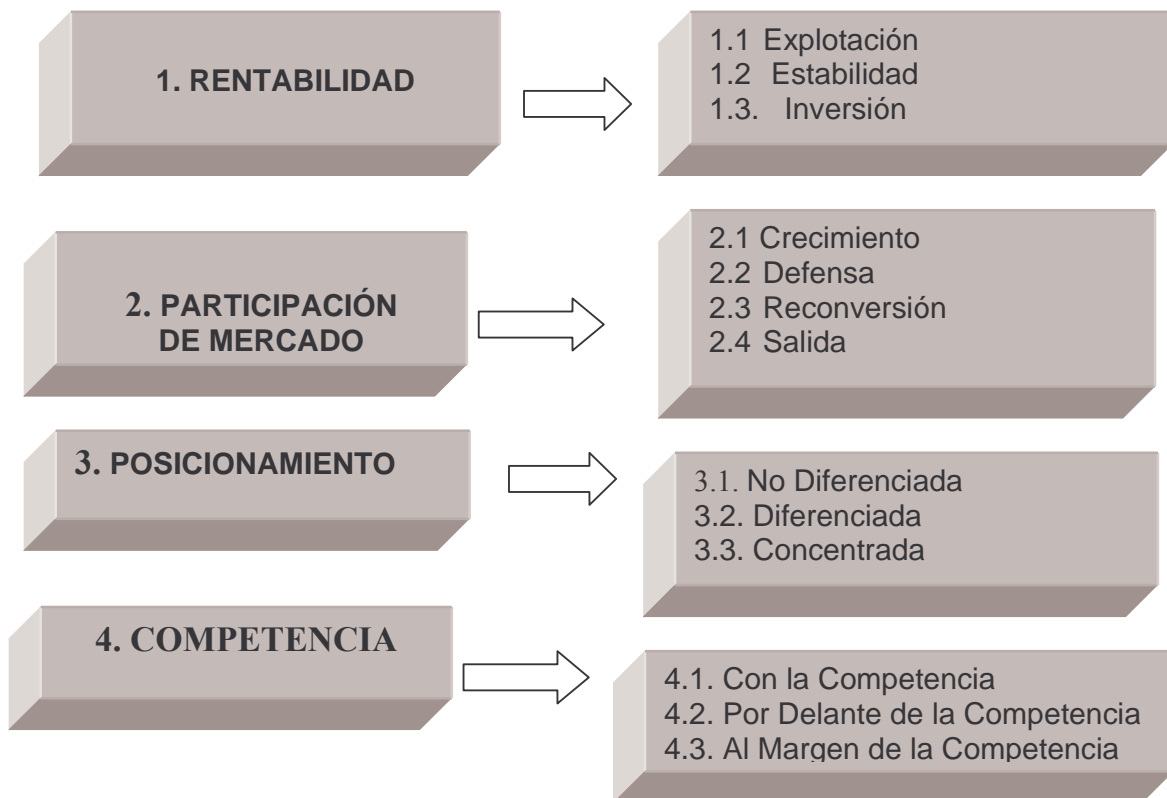
### 5.3 OPCIONES ESTRATEGICAS

Son todas las acciones y metas a realizar basadas en el estudio realizado, con el fin de volverlas estrategias útiles para el éxito de la empresa.

**5.3.1. Esquematización de las opciones estratégicas corporativas.** Es la vía que debe seguir la empresa para logra sus objetivos de mercado y de negocio; es importante desarrollar una serie de estrategias operativas concretas como las de Producto Precio, Promoción y Plaza. Después de establecer esta estrategia es importante desarrollar tácticas las cuales serán determinadas por la junta directiva de PRODECAÑA SAN DIEGO.

En la figura 3 de vertientes y opciones estratégicas básicas se plantean las posibles alternativas que la empresa tiene para el logro de sus objetivos.

**Figura 3. Vertientes y Opciones Estratégicas Básicas**



*Fuente: España: Ediciones Díaz de Santos, 1990. p. 36.*

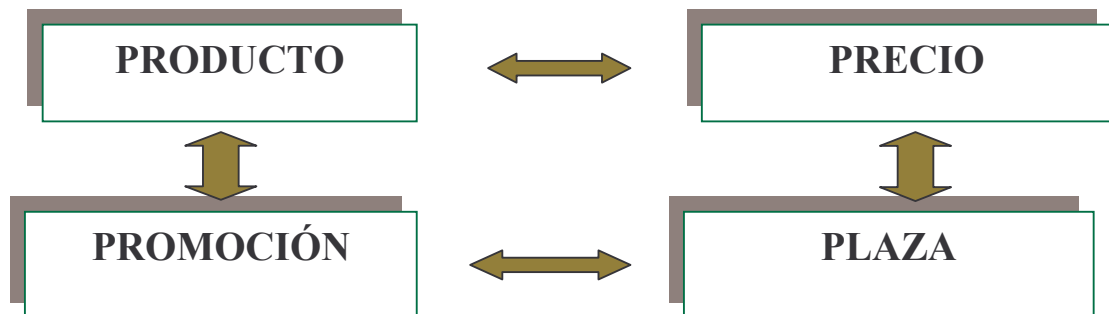
**5.3.1.1. Selección y justificación.** Entre las estrategias seleccionadas las más convenientes para conseguir el crecimiento y fortalecimiento de la empresa es la estrategia de rentabilidad, enfocada en la estabilidad, la cual le permite tener un mayor crecimiento de participación en el mercado a largo plazo, sin afectar la inversión en las actividades de marketing; Por otra parte tenemos la estrategia de participación enfocada en el crecimiento, la cual se aplica tanto para productos existentes como para productos nuevos, por ser un mercado tan competitivo.

En el anexo K se muestra el cuadro que determina que estrategias son útiles para que la empresa logre un mayor crecimiento del mercado.

**5.3.2. Esquematización de las opciones estratégicas operativas.** Las estrategias operativas son los pasos a seguir de acuerdo a la estrategia corporativa planteada, estas actividades se deben desarrollar partiendo de las variables de Marketing Producto, Precio, Plaza y Promoción.

En la figura 4 se visualiza el marketing mix, el cual ayuda a la realización de las estrategias operativas para la empresa.

**Figura 4. Marketing Mix**



Fuente: Autores

#### **5.3.2.1. Selección, justificación y tácticas**

##### **Producto**

- **Actual con variaciones.** (JUSTIFICACION) El producto estrella con el que cuenta la empresa es la panela redonda (tradicional); con las exigencias del mercado se cree necesario recurrir a nuevos diseños,



nueva presentación y nuevo empaque, para darle al consumidor nuevas opciones de compra. (TACTICA) Termo panela, empacada al vacío (1 paquete \* 2 panelas); panela cuadrada, empacada al vacío (1 paquete \* 4 panelas) (1 paquete \* 8 panelas), panela cono empacada al vacío (1 paquete \* 4 panelas) (1 paquete \* 8 panelas) y panela corriente por 500 gramos empacada al vacío 1 paquete \* 2 panelas. Nota: El peso de cada paquete debe de ser de 500 gramos. En el anexo L se muestran fotografías de los diferentes moldes para hacer las presentaciones de la panela cuadrada y cono.

- **Producto nuevo/ línea nueva:** (JUSTIFICACION) La diversificación de nuevos productos a base de panela, es un punto estratégico para la empresa, por lo tanto se propone hacer innovaciones en los productos aplicando nuevas técnicas de preparación y consumo de panela. (TACTICA) producir panela pulverizada de uso instantáneo con diferentes sabores a los que actualmente se ven en el mercado; en presentaciones tales como: Sache, a granel (Kilo, Libra); envase de vidrio, envase plástico y cubos. Las indicaciones de preparación ira en el empaque, para este tipo de panela se puede preparar en frío o caliente como al consumidor le parezca agradable tomarlo. En el anexo M se muestran fotografías de la panela pulverizada con sabores y el empaque que se piensa sacar al mercado a granel y en cubos.

#### **Plaza: (Estructura)**

- **Distribución – Largo:** Para lograr una mayor cobertura del mercado y así mismo un nivel de ventas deseado en el cual la empresa gane reconocimientos por sus productos, se buscará que a través de una canal de distribución largo que los productos sean asequibles para los diferentes estratos socioeconómicos del territorio colombiano. (TACTICA) la cadena empezará cuando la empresa le venda el producto a un distribuidor, que a su vez este le vende a un mayorista como graneros; y este mayoristas le venderán a un minorista como los tenderos que su vez se encargará de entregar el producto finalmente al consumidor.
- **Distribución – Corto:** (JUSTIFICACION) El canal corto es indispensable para el reconocimiento del producto frente a la competencia, y por las condiciones óptimas en que puede llegar el producto. (TACTICA) vender directamente a los distribuidores mayorista en este caso almacenes de cadena como La 14, el Éxito, Carrefour y Olímpica.

- **Distribución – Directo: (JUSTIFICACION)** Es necesario que la empresa coloque un punto de venta directo al consumidor, ya que de esta manera tendrá más reconocimiento de marca y por ende conseguirá mayor penetración del mercado. **(TACTICA)** El punto de venta se colocara en la ciudad de Tulúa, ya que la planta esta ubicada cerca de esta ciudad y lo más importante es que Tulúa es el centro del norte del valle, donde tiene gran flujo de población.

## **Intensidad**

Se maneja la distribución intensiva y selectiva, dependiendo de las dos estrategias:

- **Distribución – Intensiva: (JUSTIFICACION)** Este tipo de distribución será para el producto actual con variaciones, ya que el producto estará dirigido a casi todos los estratos socioeconómicos. **(TACTICA)** Se distribuirá el producto a minoristas como tiendas, graneros y a mayoristas como supermercados.  
Cabe destacar que el canal T.A.T es importante para este producto, ya que se puede vender por unidad, pues los consumidores que compran en tiendas lo hacen para el diario, y para ellos es mejor comprar una panelita ya sea en cono o cuadrada que rinde para tres posillos.
- **Distribución – Selectiva: (JUSTIFICACION)** Este tipo de distribución será para el producto nuevo / línea nueva, ya que esto solo se venderá a estratos socioeconómicos medio, medio alto y alto. **(TACTICA)** Este producto se distribuirá supermercados como Olímpica, La 14. Éxito, entre otros; ya que estratos socioeconómicos bajos no comprará panela con sabores pulverizada.  
Pero se puede pensar que si se saca este producto al mercado en presentación (sache) para vender por unidad en tiendas podría ser una buena opción para entrar a este tipo de consumidores.

## **Cubrimiento**

El cubrimiento será mayor, ya que se pretende entrar ganar mas proporción de mercado tanto con el producto actual con variaciones, como con el producto nuevo / línea nueva.

## **Precio:**

- **Independiente: (JUSTIFICACION)** El precio será equitativo a lo que se pretende ofertar, basado en la calidad e innovación del producto;

independiente a los precios que actualmente la competencia tiene, pero ajustados a los costos de producción. (TACTICA) Para el producto actual con variaciones el precio será a \$56.000 (6 paquetes \* 8 panelas = 48 panelas) y a \$28.000 (6 paquetes \* 4 panelas = 24 panelas) estos precios son tanto para la panela cono como para la panela cuadrada.

Para la panela pulverizada con sabores se venderá el saché a \$ 200 unidad. A granel de 500 gramos a \$ 1.600.

### **Promoción**

- **Fuerza de ventas.** Se requiere personal por zona para que impulse los nuevos productos, los cuales deberán estar en los supermercados degustando la panela pulverizada con sabores.
- **Publicidad.** Se deberá hacer una publicidad exterior apoyada de material P.O.P en los diferentes lugares donde se venderá el producto.
- **Promociones.** El producto no entrara al mercado con ninguna promoción ya que no es conveniente que un producto en la etapa de introducción entre con descuentos.  
Cuando se deguste el producto se le obsequiara a los consumidores potenciales presentaciones en saché de 2 gramos de panela pulverizada con sabores.

## 6. FASE VI - DE GESTION DEL PLAN

Es la puesta en marcha del plan debidamente supervisado en base a la creación de otras alternativas más eficientes e innovadoras para el desarrollo de la empresa.

### 6.1 PROCESO DE EJECUCION DE ESTRATEGIAS

Para cumplir a cabalidad con los objetivos propuestos basados en las estrategias tanto corporativas como corporativas del plan de mercadeo se debe de tener en cuenta los siguientes aspectos:

**6.1.1. Implementación.** Todo el personal tanto del área administrativa como operativa, deben integrarse para poner en marcha las estrategias planteadas, con el fin de que haya sinergia en el proceso; promoviendo el trabajo en equipo; logrando así que la empresa funcione exitosamente.

#### 6.1.2. Control

- La gerencia de PRODECAÑA SAN DIEGO debe establecer una auditoria de mercadeo, con el fin de asegurar que las distintas áreas de la empresa tengan en cuenta los nuevos objetivos y las metas planteadas.
- Delegar funciones específicas para que el trabajo sea más eficiente y productivo.
- Mensualmente convocar reuniones informativas acerca de los avances y el desempeño que ha tenido la empresa gracias a la puesta en marcha de las estrategias planteadas.

**6.1.3. Evaluación.** Para realizar la labor de evaluación se deben establecer índices de gestión para cada una de las actividades.

Entre los índices de gestión se encuentran:

- Comparar las ventas logradas antes, durante y después de las estrategias planteadas.

- Realizar encuestas sobre los consumidores para averiguar cuantos recuerdan el nuevo producto, lo que opinan de este, cuantos la aprovecharon y de que modo influyo en su conducta de preferencia por la marca.
- Comparar lo logrado con las estrategias contra los objetivos planteados al inicio de la misma.
- Comparar el volumen de ventas con el de la competencia.
- El aumento de número de consumidores.
- Efectividad de las estrategias.
- Numero de unidades fabricadas sobre el número de unidades vendidas.

Cada 3 meses se debe realizar una reunión para evaluar la efectividad o resultados de todas las actividades que se hayan llevado a cabo de acuerdo al cronograma e índices de gestión planteados.

#### 6.1.4. Costos / Presupuesto de las implementación y ejecución de las estrategias

**Tabla 7. Presupuesto implementación de estrategias**

PRESUPUESTO PRODUCTO ACTUAL CON VARIACIONES			
DESCRIPCION	UNIDAD	PRECIO UNITARIO	PRECIO TOTAL
Molde Panela Cono	50	\$ 15.000,00	\$ 750.000,00
Molde Panela Cuadrada	50	\$ 12.000,00	\$ 600.000,00

PRESUPUESTO LINEA PRODUCTO NUEVA			
DESCRIPCION	UNIDAD	PRECIO UNITARIO	PRECIO TOTAL
Maquina Granuladora	1	\$ 1.700.000,00	\$ 1.700.000,00
Clasificadora de Panela Granulada	1	\$ 1.500.000,00	\$ 1.500.000,00
Dosificadora de Panela Granulada	1	\$ 2.500.000,00	\$ 2.500.000,00

## 7. CONCLUSIONES

- Las estrategias planteadas se realizaron a través de un análisis del sector nacional y regional dejando a un lado el tema de las exportaciones.
- El sector panelero es altamente competitivo, es por ello que el trapiche San Diego se debe especializar en lo que mejor sabe hacer, es decir, ser más competitivos en el mercado nacional con productos 100% naturales y de excelente calidad.
- Toda empresa al igual San Diego debe estar informado sobre los continuos cambios en los hábitos de los consumidores con el fin de proporcionarles los elementos que el mercado esta exigiendo; es decir, no dejar que la competencia de el primer paso para luego uno darlo.
- Es necesario que el manejo de la empresa se ejecute de manera controlada, ejerciendo cada uno las labores especificas de los cargos en los distintos departamentos, con el fin de que haya sinergia en cada uno de los procesos.
- La empresa se encuentra en un nivel aceptable de ventas, por lo tanto se debe mantener el equilibrio en las actividades que se realicen tanto en la zona cafetera como pueblos aledaños del viejo caldas.
- La producción no es el único factor decisivo en el crecimiento de un negocio, cabe entender que el mercado es el motor de que el producto tenga o no aceptación, por lo tanto no se deben descuidar el mercado, ya que es el potencial que todo negocio tiene para lograr el reconocimiento tanto de la compañía como de su marca.

## 8. RECOMENDACIONES

- Para que las estrategias y tácticas recomendadas funcionen eficazmente se recomienda crear un departamento de mercadeo que se dedique específicamente a las funciones del área y que le permita a la empresa conocer y controlar su mercado.
- Es indispensable que la empresa tome conciencia sobre la organización que debe ejecutarse en cada una de las áreas, con el fin de tener un mayor control sobre las actividades que se realicen en la construcción de una mejor empresa.
- El personal debe desempeñarse en un área específica, de acuerdo a su formación, para que así haya una mejor conjetura en las labores que se realicen.
- Es indispensable que se comiencen a manejar conceptos de mercadeo, y se aplique proyectos en torno al mejoramiento del área, puesto que es de suma importancia conocer quienes son los clientes, cual es su mercado y que tan cerca o tan lejos se encuentra de la competencia.
- Se recomienda realizar una inversión extra para mejorar la maquinaria y la adquisición de nuevo material de trabajo, ya que de allí depende la calidad del producto y la nueva línea que se propone sacar al mercado.
- Finalmente, es necesario la puesta en marcha cada uno de los puntos del plan de mercadeo estratégico propuestos, ya que en base a los análisis hechos estos tiene viabilidad en la ejecución; y sería mas rentable y ventajosa para la empresa aprovechar esta oportunidad ya que se puede llegar a un crecimiento global en cada uno de los aspectos que le competen.

## **BIBLIOGRAFIA**

KOTLER, Armstrong. Marketing: Adoptado a Latinoamérica. 8 ed. México: Prentice Hall, 2001. 693 p.

KOTLER, Philip. Fundamentos de Mercadotecnia. 4 ed. Naucolpán de Juárez, México: Mc Graw Hill, 1990. 684 p.

LAMBIN, Jean Jacques. Marketing Estratégico. 3 ed. España: Mc Graw Hill, 1995. 610 p.

MURILLO, Hernando. Plan de mercadeo como parte de la estrategia: Especialización en mercadeo, Promoción 17. Santiago de Cali: Universidad Icesi, 1990. 155 p.

STANTON; William J. Fundamentos de Marketing. 10 ed. México: Mc Graw Hill, 1995. 885 p.



# **ANEXOS**

## Anexo A. Contenido vitamínico de la panela

<b>Vitamina</b>	<b>Función</b>	<b>Recomendación Diaria (mg./día)</b>	<b>Aporte por 70 g. De Panela diarios(mg.)*</b>	<b>Aporte a la recomendación Diaria(%)</b>
A Retinol, axeroftol	Mejora la visión nocturna, participa en el crecimiento y restaura la calidad de la piel; mejora la absorción de hierro en el organismo.	06-10	1,4	1,5
B1 Tiamina	Nutre y protege el sistema nervioso; indispensable en el metabolismo energético de azúcares	2	0,0084	0,42
B2 Riboflavina	Es la vitamina de la energía; previene los calambres musculares y mejora la visión.	2	0,046	2,3
B5	Es la vitamina de la piel y de cabello; aumenta la resistencia ante el estrés y la infecciones.	10	0,007	0,35
B6 Piridoxina	Participa en la construcción de tejidos y contribuye al metabolismo de proteínas. Importante para dientes y encías; previene una clase de anemia.	2	0,007	0,35
C Ácido ascórbico	Ayuda poderosa para todos los mecanismos de defensa del cuerpo; vitamina antiestrés.	40-60	5	10
D2 Ergocalciferol	Participa en la asimilación de calcio por parte de los huesos. Actúa en la formación del conjunto de tejidos.	10-30	0,046	0,23
E Tocoferoles	Protege el organismo del envejecimiento. Interviene en el metabolismo de las grasas.	1-30	0,08	0,27

**Anexo B.** Fotos planta de producción Prodecaña San Diego



- **Extracción de jugo**



- **Clarificación de jugo**



- **Concentración de meladura**



- **Moldeo y enfriamiento**

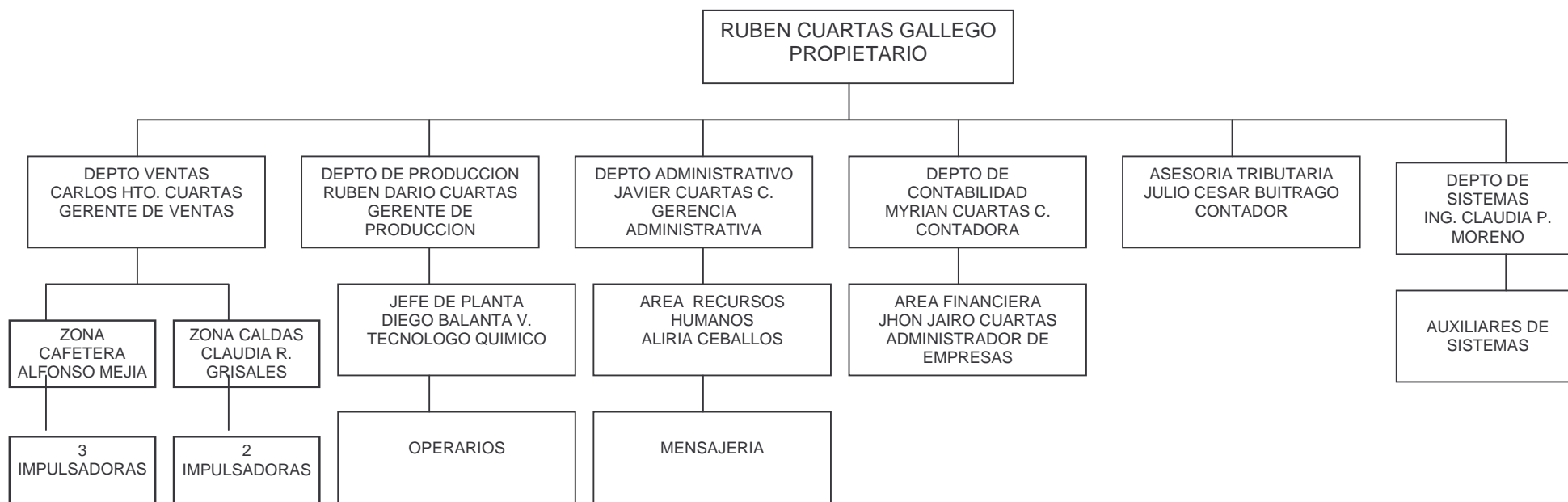


- **Empaque y almacenamiento**



**Anexo C.** Organigrama de la empresa.

**PRODECAÑA SAN DIEGO  
ORGANIGRAMA**



## Anexo D. Reporte de ventas por zonas año 2005. Prodecaña San Diego

### TOTALES ZONA CALDAS

	ENERO		FEBRERO		MARZO		ABRIL		MAYO		JUNIO		TOTAL	
CHINCHINA	3.895	95.472.500	3.860	94.525.000	3.795	93.875.000	4.695	116.380.000	3.835	95.475.000	4.360	107.800.000	24.440	603.527.500
MANIZALEZ	985	25.270.000	895	23.270.000	990	25.740.000	825	21.450.000	745	19.370.000	825	21.450.000	5.265	136.550.000
VILLAMARIA	550	14.300.000	345	8.970.000	380	9.880.000	300	7.800.000	350	9.100.000	450	11.700.000	2.375	61.750.000
	5.430	135.042.500	5.100	126.765.000	5.165	129.495.000	5.820	145.630.000	4.930	123.945.000	5.635	140.950.000	32.080	801.827.500

	JULIO		AGOSTO		SEPTIEMBRE		OCTUBRE		NOVIEMBRE		DICIEMBRE		TOTAL	
CHINCHINA	4.335	109.820.000	3.880	99.075.000	4.050	102.930.000	4.620	119.306.600	3.742	96.942.000	4.516	120.756.000	49.583	1.252.357.100
MANIZALEZ	700	18.200.000	980	25.480.000	620	16.120.000	775	20.150.000	945	24.570.000	230	6.030.000	9.515	247.100.000
VILLAMARIA	350	9.100.000	420	10.920.000	350	9.100.000	450	11.700.000	310	8.060.000	250	6.710.000	4.505	117.340.000
	5.385	137.120.000	5.280	135.475.000	5.020	128.150.000	5.845	151.156.600	4.997	129.572.000	4.996	133.496.000	63.603	1.616.797.100

### TOTALES ZONA VALLE

	ENERO		FEBRERO		MARZO		ABRIL		MAYO		JUNIO		TOTAL	
TULUA	1.998	48.437.000	1.530	36.184.500	1.702	40.181.000	1.442	34.227.000	2.084	49.306.500	2.177	51.223.000	10.933	259.559.000
CALI	3	69.000	-	-	3	69.000	5	120.000	-	-	3	72.000	14	330.000
SEVILLA	592	13.977.000	480	11.520.000	536	12.714.000	597	14.133.000	450	10.740.000	440	10.520.000	3.095	73.604.000
CAICEDONIA	520	12.135.000	400	9.600.000	580	13.880.000	720	17.215.000	530	12.720.000	480	11.470.000	3.230	77.020.000
	3.113	74.618.000	2.410	57.304.500	2.821	66.844.000	2.764	65.695.000	3.064	72.766.500	3.100	73.285.000	17.272	410.513.000

	JULIO		AGOSTO		SEPTIEMBRE		OCTUBRE		NOVIEMBRE		DICIEMBRE		TOTAL	
TULUA	1.479	35.037.500	1.264	29.598.500	1.083	26.401.500	1.120	26.290.500	1.709	40.862.500	1.974	46.661.000	19.562	464.410.500
CALI	2	48.000	75	1.802.000	152	3.798.000	4	94.000	-	-	5	120.000	252	6.192.000
SEVILLA	190	4.525.000	220	5.070.000	200	4.550.000	200	4.500.000	315	7.135.000	164	4.028.000	4.384	103.412.000
CAICEDONIA	290	7.190.000	230	5.615.000	290	7.150.000	280	7.000.000	310	7.770.000	250	6.500.000	4.880	118.245.000
	1.961	46.800.500	1.789	42.085.500	1.725	41.899.500	1.604	37.884.500	2.334	55.767.500	2.393	57.309.000	29.078	692.259.500

## **Anexo E. Recurso tecnológico maquinaria herramientas y equipos**

La empresa Prodecaña San Diego, cuenta con una capacidad instalada de molienda de 160 toneladas de caña diarias, con un total de 500.000 kilos al mes. Pero esta empresa esta produciendo solo el 70% de dicha capacidad instalada.

La empresa Prodecaña San Diego, posee en su inventario maquinaria, herramientas y equipos que son utilizados en las diferentes áreas a saber:

**Área Administrativa:** Equipos de computo, impresora, maquina fotocopidora, maquinas de escribir eléctricas, sumadoras, escritorios, teléfonos, fax, etc.

**Área de Molienda:** Puente grúa, bomba de vacío, desfibradora, molinos de masa, motobomba y banda transportadora.

**Área de Calderas:** Una caldera activa y otra en construcción.

**Área de Producción:** Tanques de meladura y miel, calentador, tanque flash, clarificadores, ventiladores, tachos y cristalizador.

**Área de Panelería:** Dos equipos de ventilación y dos bandas transportadoras.

**Área de Laboratorio:** Peachímetros, polarímetro, refractómetro, balanza, horno y estufa.

**Área de Talleres:** Herramientas manuales, pulidora, taladros, compresor para pintura, equipo de oxiacetileno, equipo de soldadura eléctrica.

**Área de Transporte:** Medios mecánicos para el transporte de la caña como tractores y vagones, para el transporte del producto terminado un camión y una moto para labores de mensajería.

## **Recurso humano**

### **Área operativa:**

- En el transporte de la caña se requieren 8 personas (4 conductores y 4 ayudantes).
- Molienda (moler la caña), se requieren 18 personas y se manejan dos turnos (9 personas por cada turno).



- Edificio (limpieza y evaporación de la caña de azúcar), se requieren 10 personas y se manejan dos turnos (5 personas por cada turno).
- En el área de panelería (donde se forma la panela y se empaca) se requieren 24 personas.
- Para el mantenimiento de la maquinaria se requieren 10 personas aproximadamente.
- En el área de ventas: se tienen 2 personas de planta, 6 asesores comerciales en el eje cafetero.
- En el área administrativa se encuentran: 2 vigilantes, 2 contadores, 1 auxiliar contable, 1 persona en cartera, 1 persona en sistemas, 1 persona en el área de recursos humanos, una persona en el área financiera y un gerente comercial.

**Distribución del personal por áreas empresa prodecaña año 2005.**

Áreas de Trabajo	Numero empleados por Sexo		Total de empleados
	F	M	
Administrativa	10	8	18
Molienda		18	18
Limpieza y evaporización		10	10
Panelería	3	21	24
mantenimiento		10	10
Transporte		8	8
<b>TOTAL</b>	<b>13</b>	<b>75</b>	<b>88</b>

**Anexo F.** Fotos nuevo montaje de planta de trapiche el Trébol

- **Edificio de elaboración**



- **Edificio de molinos**



- **Calderas**



- **Moldeo y empaque**

Pulverizador  
de panela





- **Molienda**



- **Tanques de condensados**



### Anexo G. Cuadro de evaluación del desempeño

ASPECTOS	SI	NO	CALIFICACION	JUSTIFICACION	RECOMENDACIONES
Organización Legal	X		3	Actualmente no se encuentra registrada en cámara y comercio con el nombre de la empresa.	Cambiar la razón social lo mas pronto, puesto que otra empresa podría tomar el nombre primero.
Organización Funcional	X		3	No existe una asignación puntual de las tareas o funciones a desempeñar.	Realizar un cronograma de actividades con tareas, tiempo y responsables definidos.
Recurso Humano	X		4	El personal que posee es el adecuado para cumplir con sus labores.	Podrían delegar funciones más específicas a otras personas.
Recursos Financieros	X		5	Se cuenta con el recurso adecuado para que la empresa tenga un crecimiento.	Podría haber más inversión para ser más competitivos.
Recurso Tecnológico	X		3	Se cuentan con maquinaria manual y tecnificada	Reemplazar la maquinaria manual por la tecnificada, para que todo el proceso sea mas eficiente
Definición del Negocio	X		4	Aunque se tiene definido el negocio, cada vez esta podría ser más amplia.	Ser más relevantes en cuanto a su ventaja competitiva.
Orientación al Cliente	X		3	Es poco lo que se dirigen realmente al mercado que consume la panela.	Debería haber mayor orientación hacia el mercado, para que sus clientes vendan más.
Orientación a la Competencia	X		2	Se sabe de la competencia mas no se interesan por adquirir mayor información, la cual sirva de utilidad.	Adquirir más información para saber como actúa la competencia en el mercado.
Macro Segmentación	X		2	No hay una división general del mercado.	Estudiar las características generales de su mercado.
Micro Segmentación	X		4	Existen diferencias de índole económica las cuales dividen el mercado.	Buscar nuevas alternativas para determinar los puntos de mayor relevancia que los clientes prefieren.
Mercado Objetivo	X		3	Se enfatiza principalmente en una parte del mercado que genera un mayor consumo.	Mirar que el mercado se extiende a más posibilidades de lo que ellos imaginan.

Información 4Ps Empresa	x		5	Su enfoque en el producto, precio, promoción y plaza es acorde con los objetivos de la empresa.	Realizar una proyección a futuro.
Información 4Ps Competencia	x		3	Se tiene información pero no detalladamente.	Mirar cada uno de los pasos de la competencia.
Información 4Cs Empresa	x		3	No se realiza a profundidad un análisis del clima ni de la competencia; en tanto a la compañía y sus clientes tienen un mayor enfoque en sus actividades.	Se necesita obtener mas información tanto interna por el clima, como a su vez externa por la competencia con el fin de generar mayor competitividad.
Información 4Cs Competencia	x		3	La competencia cada vez es fuerte, porque tiene la visión al igual que la empresa de buscar la tecnificación de la producción.	Informarse muy bien sobre como opera la competencia y los cambios que desean efectuar.
Fortalezas de la Empresa	x		5	Cuentan con una amplia maquinaria tecnificada las cuales le ayudan al mejoramiento de la producción y así mismo brindan una mejor calidad.	Sacarle provecho a esa gran fortaleza que otros trapiches no tienen de igual forma.
Fortalezas de la Competencia	x		3	La competencia mas cercana esta en el proceso de la tecnificación total de toda la maquinaria productiva.	Buscar al igual la totalidad de adquirir una alta tecnología.
Debilidades de la Empresa	x		2	La falta de diversificación de producto, los hace menos competitivos, con respecto a otros trapiches que cuenta con más variedad.	Diversificar más productos procedentes de la caña de azúcar con el fin de ampliar su mercado.
Debilidades de la Competencia	x		2	Implementación de nuevas formas de producción aboliendo la producción manual.	Mejorar sus sistemas productivos, cambian la maquinara manual por la electrónica.
Ventaja Competitiva de la Empresa	x		4	Un nivel tecnológico desea por cualquier otro trapiche.	Día a día buscar nuevas formas de mejorar la calidad con tecnología.
Ventaja Competitiva de la Competencia	x		3	La amplia diversificación de los productos los hace ser competitivos.	Buscar más alternativas para ampliar su portafolio de productos.
Estrategia Corporativa	x		5	Con el apoyo de tecnología busca la diversificación de nuevos productos.	Aprovechar la tecnología con que cuentan y así diversificar los productos estando a nivel con la competencia.
Estrategia Operativa	x		4	Logran mantener concordancia con lo que se oferta en el mercado.	Se debería revisar detalladamente cada una de los puntos de las 4ps con el fin de ser puntuales en sus objetivos.

Sistema de Información de Mercadeo	x		2	No poseen un departamento de mercadeo, toda la información se obtiene a través de la fuerza de venta.	Crear un departamento de mercadeo y delegar una persona con conocimientos amplios para desempeñar ese cargo.
Plan de Mercadeo Estratégico		X	2	Nunca han realizado un plan de mercadeo, tienen nociones pero no las aplican	Junto con el Dep. de mercadeo desarrollar un PME para adquirir mayor entendimiento de la situación.
Sistema de Control del PME		X	1	Al no haber realizado un PME, tampoco un sistemas de control	Se debería crear un sistema el cual controle todas las actividades realizadas.
Sistema de Evaluación del PME		X	2	La evaluación de las actividades de mercadeo son efímeras.	Medir cada una de las actividades y realizarles un seguimiento en un periodo de tiempo determinado.
Clima Organizacional Interno	x		2	El trato en la empresa es bueno, existe el respeto y la disposición de cumplir con sus labores eficientemente.	Incentivar más a los trabajadores, capacitándoles y remunerándolos de alguna forma.
Clima Organizacional Externo	x		4	Las relaciones con proveedores son buenas y existen los mejores términos de negociación.	Podría haber mas integración por ambas partes, mejorando los vínculos sociales.

**Anexo H. Fotografías trapiche el Trébol sus instalaciones y los productos**

- **Molienda**



- **Moldeo**



- **Panela cono presentación X 8 panelas**





## Anexo I. Matriz Dofa competencia trapiche el trébol – Marketing mix

<b>D</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Bajo desarrollo tecnológico</li> <li>Falta de consecución de materia prima (mieles, carbón)</li> </ul>	<b>O</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Mercado internacional</li> <li>Repostería</li> <li>Mercado institucional e industrial</li> <li>Diversificación de productos</li> <li>Implementar tecnología en sus procesos.</li> </ul>
<b>F</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Cañas propias</li> <li>Variedad de presentación y formas del producto</li> <li>Presencia en grandes superficies</li> <li>Gran variedad de productos</li> <li>Presencia en el Eje Cafetero, Antioquia y norte del valle del Cauca.</li> </ul>	<b>A</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Sobre oferta del producto</li> <li>Sector deprimido</li> <li>Competencia desleal (derretideros)</li> <li>Fluctuaciones en el precio de la caña</li> <li>Competencia de la azúcar morena</li> </ul>

### ▪ Análisis matriz Dofa trapiche el trébol

	PRINCIPAL DOFA	JUSTIFICACION
<b>D</b>	Bajo desarrollo tecnológico.	Esta es una desventaja, pues Prodecaña San Diego en estos momentos posee tecnología en sus procesos.
<b>O</b>	Implementar tecnología en sus procesos.	Debe implementar la tecnología para que sea más competitivo, reduciendo costos y mejorando la calidad en el proceso.
<b>F</b>	Gran variedad de productos.	Esta es la mayor fortaleza que posee ya que tiene diversificación en los productos con panela granulada, y panela sólida en distintas presentaciones (cuadrada, redonda, en cono, etc).
<b>A</b>	Sobre oferta del producto.	Esta es la principal amenaza, ya que a nivel nacional existe muchos trapiches paneleros, la mayoría de estos ofrecen gran cantidad de panela con calidad baja y precios bajos, ya que la producción es artesanal y la gran mayoría familiar. Esto se ve claramente en la panela proveniente de Pasto, la cual puede costar entre \$500 y \$600 el kilo, mientras que el costo de producción en el Valle, para las empresas formales llega a los \$1000 el kilo.

## Las 4 ps de la competencia “trapiche el Trébol”

### ➤ **Producto:**

Termo panela, empacada al vacío (1 paquete \* 2 panelas); panela cuadrada, empacada al vacío (1 paquete \* 4 panelas) (1 paquete \* 8 panelas), panela cono empacada al vacío (1 paquete \* 2 panelas) (1 paquete \* 4 panelas) y panela corriente por 500 gramos.

Nota: El peso de cada paquete debe de ser de 500 gramos.

### ➤ **Promoción:**

- **Publicidad:** Se realizan cuñas radiales, en las principales emisoras locales y se pauta en algunas prensas regionales.
- **Propaganda:** Realizan patrocinio en eventos deportivos principalmente a través de medios televisivos.
- **Promociones:** No realizan ningún tipo de promoción.
- **Relaciones Públicas:** Su participación es poca en la asociación de paneleros del Valle, siendo así su fuerte la visita a los clientes potenciales y actuales.
- **Fuerza de ventas:** En la parte administrativa hay un gerente de ventas, el cual se encarga de supervisar las actividades que realizan los asesores comerciales en las distintas ciudades.

**Nota:** En cada ciudad donde se vende el producto hay un asesor comercial, contando con un total de siete asesores.

➤ **Plaza:**

Su distribución a través de supermercados como Olímpica y demás graneros en ciudades como Manizales, Armenia, Medellín, Tulúa, Cartago, Calarca la Tebaida.

➤ **Precio:**

Las diferentes presentaciones de la panela tienen los siguientes precios:

TIPO PANELA	TULUA	MANIZALES	ARMENIA	MEDELLIN
Termo panela	\$28.000	\$27.000	\$26.500	\$28.000
Panela corriente	\$25.500	\$26.000	\$25.000	\$25.500
Panela cuadrada	\$30.000	\$30.000	\$30.000	\$30.000
Panela cono	\$30.000	\$30.000	\$30.000	\$30.000

**Nota:** los precios anteriores tiene un peso de 24 kilos, equivalente a 48 panelas, e incluyen flete.

## **Anexo J. Selección del mercado de referencia**

### **Análisis del atractivo del mercado**

Los resultados del análisis de macro segmentación, presentan una variedad de alternativas de mercados de referencia. De esta gama de alternativas se debe seleccionar una, que será la que identifique el mercado de referencia. Para esto se debe medir el atractivo de la oportunidad que estas diferentes alternativas representan, con el fin de escoger la mas factible de realizar y la que mejor oportunidad de éxito presente.

### **PROCEDIMIENTO**

- Eliminar las alternativas que NO SEAN realizables por considerarse absurdas.
- Con en inventario de Activos tangibles e intangibles hacer un análisis de VIABILIDAD y hacer una nueva preselección.
- Las alternativas preseleccionadas se evalúan bajo los criterios o conceptos de análisis calificando con valores de 1 a 5 siendo 5 la evaluación mayor.
- Seleccionar la de mayor evaluación total.
- Haga el enunciado del Producto/mercado objetivo seleccionado.

## Anexo K. Construcción de estrategias corporativas

VERTIENTE	OPCIONES	JUSTIFICACION	TACTICAS
RENTABILIDAD	ESTABILIDAD	Actualmente la empresa cuenta con su producto estrella el cual es la panela tradicional (redonda de 500 g), por lo tanto, es indispensable aplicar una estrategia de rentabilidad ya que el producto se encuentra en la etapa de madurez; asumiendo que se debe sacrificar parte de los beneficios a corto plazo con el fin de asegurar un flujo de beneficios estable en el futuro.	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ El producto tendrá modificaciones tanto en empaque como forma, estos cambios serán realizados de acuerdo con las expectativas del mercado.</li> <li>➤ En cuanto a la reducción de los costos, se pretende tecnificar parte de la planta para agilizar los procesos de producción, de esta manera reduciendo costos en tiempo de elaboración, sin afectar la calidad del producto y la percepción por parte del consumidor.</li> <li>➤ La comunicación es vital para poner en funcionamiento esta estrategia, ya que permite mantener activa la demanda por el producto; enfocadas en la creatividad e innovación.</li> </ul>
PARTICIPACION	<p>CRECIMIENTO PRODUCTOS EXISTENTES (NUEVAS AREAS)</p> <p>PRODUCTOS NUEVOS (NUEVOS MERCADOS)</p>	<p>Para la empresa es rentable esta estrategia puesto que permite ampliar el segmento del mercado nacional.</p> <p>Para la empresa es necesario recurrir a la diversificación de nuevos productos teniendo en cuenta que la competencia tiene mayor experiencia en este campo, además de que los consumidores son cada vez son mas exigentes.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Se pretende aumentar la venta de la panela tradicional bajo la marca SD en las diferentes zonas geográficas del territorio Colombiano.</li> <li>➤ Al crear nuevos productos la empresa logrará mayor experiencia en nuevas áreas, además de aumentar progresivamente sus ventas; a largo plazo puede llegar a ser el líder del mercado del sector panelero.</li> </ul>

**Anexo L.** Fotografías de moldes para sacar las nuevas presentaciones de panela

- Molde para la panela cuadrada



- Molde para la panela cono



**Anexo M.** Fotografía panela pulverizada diferentes presentaciones

- Panela pulverizada con sabores en presentación a granel.



- Panela pulverizada con sabores presentación en cubos.



**Anexo N.** Ficha técnica de la panela granulada

DESCRIPCION DEL PRODUCTO	
NOMBRE	PANELA PULVERIZADA CON SABORES
DESCRIPCION FISICA	Sólido granulado, producto de la concentración de los jugos de caña de azúcar, soluble en agua, con tonos de amarillo, pardo o pardo oscuro, sabor y olor característico. Tamaño de partícula hasta 2.5 mm.
COMPOSICION PROMEDIO	Hierro 2.4 mg/100 g Carbohidratos 82-85% Sodio 20-80 mg/100 g Calcio 80-250 mg/100 g Cenizas 1.5-2.0% Hierro 2.4 mg/100 g Nitrógeno 0.2% Fósforo 40-120 mg/100 g Zinc 2.5 mg/100 g Fibra 0 Poder energético 351 cal /100g
FORMA DE CONSUMO Y CONSUMIDOR POTENCIAL	Consumo familiar, industrial e Institucional. Como bien básico, edulcorante y aromatizante de bebidas frías y calientes, suplemento energético en la dieta, materia prima en las industrias panificadora, farmacéutica y cosmética.
VIDA UTIL	7 meses, en condiciones normales de almacenamiento. 8 meses bajo condiciones controladas: Humedad relativa 15%, temperatura 10 grados centígrados.
INSTRUCCIONES EN LA ETIQUETA	Consérvese bien tapado en lugar seco y fresco, consumase en el menor tiempo posible una vez abierto.
EMPAQUE Y PRESENTACIONES	Tarro plástico con tapa de 500g y sobres en foil de aluminio por 100-500 g (termosellado), polipropileno biorientado. Embaladas en cajas de cartón corrugado por 15 kg.
CONTROLES ESPECIALES DURANTE DISTRIBUCION Y COMERCIALIZACIÓN	Inspección visual para detectar hidratación y compactación, presencia de hongos, conservación del empaque, tanto en el almacenamiento como en exhibición.



**Anexo Ñ.** Diseños mecánicos para la producción de la panela granulada.

- **Granuladora de panela.**



Esta realiza el batido mecánico después del espumado, su estructura es en acero inoxidable, con un tornillo sin fin, al cual se le adoptaron aletas de batido.

Este prototipo funciona recirculando la panela en el cilindro. Su costo estimado es de \$ 1.700.000

- **Clasificadora de panela granulada**



Se desarrolló una máquina para clasificar la panela por el tamaño de grano. Consiste en un tambor cilíndrico de malla número 5 (orificio 0.508), provisto de

un cono y un sistema de tornillo sin fin para la alimentación lateral. La capacidad de la máquina es de clasificar 250 kilos por hora, funciona con un motovariador monofásico de  $\frac{3}{4}$  de HP que a su velocidad máxima gira a 60 r.p.m.

El cilindro gira alrededor de un eje fijo, funcionando como un tamiz para separar los granos. Los granos finos salen por los orificios de la malla y los gruesos salen por el extremo opuesto de la entrada. Su costo aproximado es de \$ 1.500.000.

- **Dosificadora de panela granulada en presentación de kilo.**



Inicialmente la dosificadora, consta de una tolva y un tornillo sin fin como sistema de alimentación controlado por sistema electrónico. Según la habilidad del operario y el empaque escogido, el rendimiento puede estar entre 200-250 kilogramos por hora.

- **Dosificadora semiautomática de panela granulada.**



La máquina dosifica las presentaciones antes mencionadas de 5gr, 10gr, 15gr, 20gr y 25gr, el sistema de dosificado esta diseñado para que con un tiempo de llenado de 3 segundos se pueda realizar una dosificación de 22 bolsas por minuto, velocidad que se puede variar con el tiempo a 1 segundo dando 31 bolsas por minuto. La máquina tiene un costo total de 2.500.000 de pesos lo que hace viable el proyecto ya que por su bajo costo es de fácil adquisición para los productores.

**Anexo O.** Modelo de encuesta para analizar el gusto de los consumidores por los sabores de panela pulverizada, que se degustaran.

### **ENCUESTA**

Buenos días (tardes, noches). Somos estudiantes de Mercadeo y Negocios Internacionales, podría atendernos una corta encuesta sobre bebidas.

**0.** Ha consumido usted en los últimos 30 días bebidas a base de panela?

Si	1	Pase a P.1
No	2	Suspenda

**1.** Con que frecuencia consume usted panela?

Diariamente	1
Una vez a la semana	2
Una vez al mes	3
Casi nunca	4

**2.** Como prefiere consumir la panela?

Bebidas frías	1
Bebidas calientes	2
Tanto frías como calientes	3

**3.** Conoce usted la panela pulverizada con sabores?

Si	1	Pase a P.5
No	2	Pase a P.4

**4.** Le gustaría degustar panela con sabores?

Si	1	Pase a P.5
No	2	Suspenda

5. Según su preferencia evalúe los dos sabores que degusto?

<b>PANELA A</b>		<b>PANELA B</b>	
Muy Bueno	1	Muy Bueno	1
Bueno	2	Bueno	2
Regular	3	Regular	3
Malo	4	Malo	4
Muy Malo	5	Muy Malo	5

6. Por favor señale entre los diferentes empaques cuales le gustaría que el nuevo producto tuviese.

sache	1
A granel	2
Envase de vidrio	3
Envase plástico	4
Cubos	5

7. Como le pareció el sabor?

<b>DULCE</b>	
Esta muy dulce	1
Algo dulce	2
Así esta bien	3
Algo simple	4
Muy simple	5

**DATOS DE CONTROL**

NOMBRE \_\_\_\_\_ DIRECCION \_\_\_\_\_

TELEFONO \_\_\_\_\_ CIUDAD \_\_\_\_\_

**DATOS OBLIGATORIOS**

C.S.E		EDAD		SEXO		OCUPACION	
Alta	1	15-22	1	Masculino	1	Estudiante	1
Media Alta	2	23-30	2	Femenino	2	Trabaja	2
Media	3	31-38	3			Ama de casa	3
Media Baja	4	39 o mas	4				

**NOTA:** La anterior encuesta se le propuso a la empresa Prodecaña San Diego, para que en el momento de implementar la estrategia de línea nueva con la panela pulverizada con sabores, analicen la preferencia de los sabores en frío y caliente.